

東京都公寓大廈管理維護股份有限公司

物業管理產業物件委託交易平台

陶幼慧
國立高雄大學資管系教授

壹、高階主管/公司簡介

一、公司沿革

東京都公寓大廈管理維護（股）公司創立於民國 85 年 11 月，創立初期資本額為 1 千萬元並名為「東京都建築物管理維護股份有限公司」，至民國 88 年方才變更為現有名稱且民國 96 年之後實收資本額為新台幣 4 千萬元，百分之百由東京都保全公司持股。它的母公司東京都物業管理機構，是由擁有 50 年經營管理經驗的日本 Nihon Housing 株式會社於 83 年 9 月成立，且東京都物業管理機構集團子公司也相繼成立及增資，迄今國內經管實績超過 4,000 棟約 70,000 戶，並連獲內政部營建署評選為「優良公寓大廈管理維護公司」。

二、高階主管

由日本母公司東京都物業管理機構董事長植野克彥以「顧客至上，創造優質生活」的精神，帶領東京都在台逾 15 年。在植野克彥董事長帶領之下，東京都物業管理在國內由總經理蔣桂彬以及資深副總林錫勳努力經營台灣的集合式住宅市場。本計畫由林錫勳資深副總擔任主持人，林副總由基層總幹事做起，產業經驗豐富，資歷達二十年以上；又因具備企業管理專業背景，陸續為東京都集團導入 ISO9001、ISO140001 及 KPI 關鍵績效指標，並致力企業 e 化整合平台建置、社區通路營運、社區營造、人才培訓與智慧生活空間研究。此外，林副總也積極參與內政部營建署及建築研究所等相關產學合作研究計畫，和東京都集團業務得以相輔相成。

三、組織架構與人員配置

東京都物業管理機構整合旗下各子領域公司的專業團隊人力，使服務的整合力與執行力得以充分發揮。從圖 1-1 可見，董事會下有董事長及總經理各一位，並有台北六個事業部，並分散在桃園、台中及高雄都會區等三個分公司；組織功能部門包含環保部、機電部、行政管理部、財務部、經營企劃部、營業推進部、研發部、人資部及資訊部；其完整且專業的嚴密組織，35,000 名員工都直接或間接支援公寓大廈管理維護的核心事業。直屬於東京都公寓大廈管理維護公司的員工則有 556 人，從研發費用占整體營業額 1.5% 的投資來看，東京都大廈管理維護公

司在物業管理方面，持續研發相關的管理制度及開創新服務的態度非常積極。

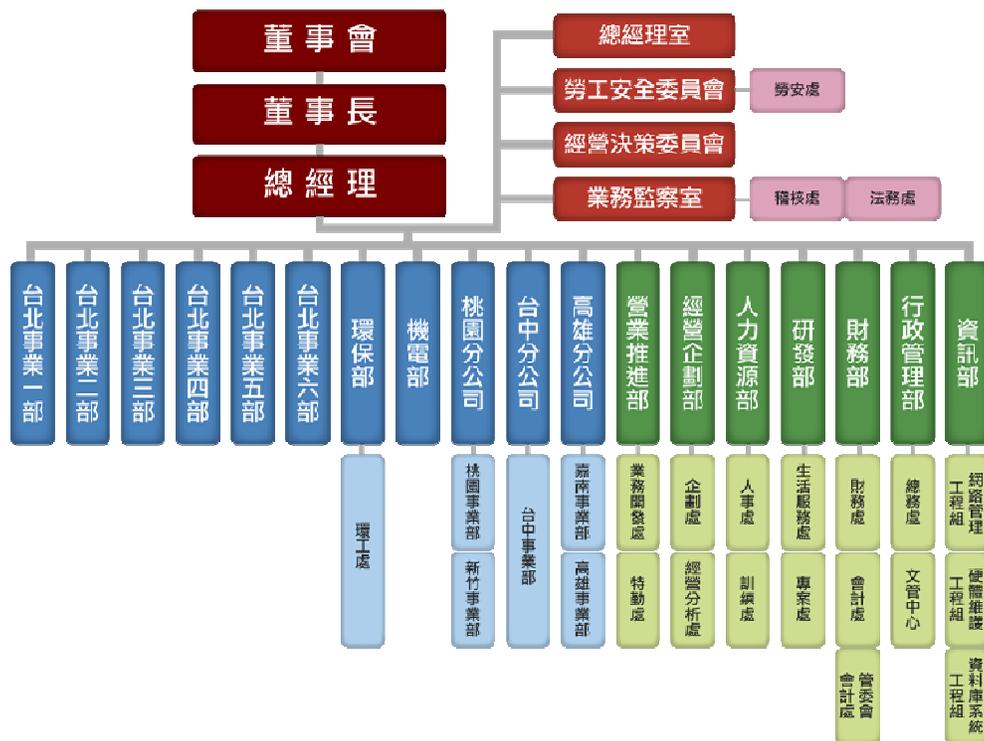


圖 1-1 東京都物業管理機構的組織架構圖

貳、公司產業地位

東京都公寓大廈管理維護公司於民國 97 年的營業額近四億六千萬元，在公寓大廈管理這塊市場佔有率約在 5.6%。因缺乏官方或產業協會或學會的數據，東京都估算台灣公寓大廈管理總產值的估算原則為，以民國八十四年後新建物必須成立理管理組織的標地為基礎，去估算其總建物量體乘以 40-50% 左右的管理委員會支出之總產值。

國內具 5,000 萬以上資本額可上櫃或員工超過 1,000 人且營業額高於 5 億元的物業管理公司，僅約十家左右（林錫勳，2002；黃南淵，2004）。不以上櫃為目標的東京都公寓大廈管理維護公司，4 千萬資本額在國內仍具相當的規模。尤其是東京都物業機構以集合式住宅為主要經營標的，其 7 萬戶的經營實績，實質上是國內集合式住宅的最大物業管理公司。其餘大型物業管理公司，則多以如辦公大樓等的非集合式住宅為主要營運標的。

另一方面，東京都物業管理機構在產業中的地位，可由下列幾點中窺知：

第一、東京都嚴謹而用心的管理方式，獲得經營社區的高度肯定，因此連續於民國九十一及九十二年獲頒前十大優良公寓大廈管理維護公司之殊榮。

第二、東京都經管建築包含住宅大樓、公營辦公大樓、商業大樓、量販店、飯店及廠辦等；在台灣仲介業中所流傳的十大名宅排行榜中，東京都所經管的案場高達四成，證實了東京都對各類型建築的管理實力。

第三、東京都企業制訂嚴格的評核制度，並將業務執行之作業流程標準化，透過國際 ISO 之品質政策與環境政策等認證，確保服務品質。因此，東京都多數經管案場之服務年數可長達 5-10 年。

第四、東京都物業管理機構是國內少數集團型的經營模式，由集團內相關的專業子公司支援環境清潔、修繕維護及保全等的業務，公寓大廈管理維護公司則專責「事務管理」的服務（陳柏廷，2004）。集團式的物業管理經營，不但是該產業的主要發展趨勢之一，也是優良服務品質的基石，細節可見後面章節詳述。

第五、東京都物業管理出版雙月刊，每兩個月發刊一期，迄九十八年八月一日止，已出版 57 期，如圖 2-1 所示。提供物業管理產業及其社區居民，一個多元且豐富的專業報導及資訊，藉此提倡物業產業的最新觀念與溝通管道。



圖 2-1 東京都雙月刊第 57 期



圖 2-2 民國 97 年東京都論文比賽

第六、身為集合式住宅最大的物業管理公司，東京都對物業管理人才的招募與培訓不遺餘力，自民國九十四年起每年辦理碩、博士論文贊助活動與專題講座，藉此吸引更多人才投入產業研究，並招募人才進入企業實習及任職。配合如圖 2-2

所示之民國 97 年度東京都學術論文發表會，同時舉辦產官學界專家座談會－「資產活化與資產管理成功之關鍵」，共有產、官、學界、協力廠商、建設開發業者及社區管委會主委 172 位來賓共同參與，充分展現物業管理產業龍頭企業的格局及氣度，專家座談實況可見圖 2-3 所示。



圖 2-3 資產活化與資產管理成功之關鍵研討會-專家座談

參、主要營業項目之市場趨勢

一、公寓大廈管理維護朝向集團式企業發展

目前國內物業管理公司集團化的比例非常低，在民國九十二年獲得政府表彰的十家優良公寓大廈管理維護公司的名單中，包含東京都，共有三家都是集團型的（陳柏廷，2004）。由此可見，集團式發展除了可擴展集團的經濟規模外，更重要的是可提供更專業化的公寓大廈管理維護的後勤支援，進而提升整體的服務品質與顧客滿意度。因此，物業管理公司大型化與集團化的發展是未來趨勢之一。

二、處於物業管理的形成期，朝向成長於成熟期持續發展

根據陳柏廷（2004）的分析，1980 年左右才形成的公寓大廈管理維護概念，和西方十九世紀中葉形成的物業管理有近一世紀的發展差距。雖然台灣的公寓大廈管理維護已經歷醞釀期、形成期及成長期，進入成熟期，但是和西方的物業管理生命週期相較，僅止於物業管理概念的形成期，其可塑性及發展性仍有相當大的空間。例如 1783 年成立於英國的 Jones Lang 所提供的策略諮詢、資產管理及交易服務，演進到與 1968 年成立於美國的 LaSalle 合併的 Jones Lang LaSalle（仲量聯行），從事的項目包含不動產投資諮詢、物業管理投資顧問、資產與開發管理、企劃管理及設施轉換到設施與零售物業管理等五大領域。由國內台北 101 金融大樓商場部分之規劃與經營管理顧問等服務，是由仲量聯行的關係企業所承包，可見台灣現行的公寓大廈管理維護產業轉換到物業管理服務仍有極大的努力空間。以仲量聯行為標竿可見，台灣的公寓大廈管理維護層次上較偏向技術層次的操作功能，缺乏較高層次的規劃、企劃及設計等服務型態。因此，未來的趨勢之一就是

朝向高層次的規劃、企劃及設計等服務型態發展。

三、優質住宅管理，民眾必須要『會挑、會買、也會養』

根據內政部建築研究所（2008a）報告，從優質住宅管理的角度來看，購買住宅重要的消費決定，民眾往往掉進一個『會挑、會買、但是不會養』問題點。從環境角度而論，新的管理趨勢須滿足使用的「健康性」、「安全性」及「永續性」，其中永續性亦包含了節能減碳、環保再生及生態維護；從資產管理的角度來看，新的管理趨勢須滿足經濟上的「保值性」、「增值性」與「創收性」。這六大優質住宅管理趨勢，將可賦予住宅優質的生命力。可見民眾委託專業級的物業管理公司，關切的重點不應僅止於基本的機能與安全管理工作，而應從優質生活環境與提升資產價值的觀點，逐步檢視硬體管理的新趨勢標準。因此，集合式住宅發展的另一個趨勢，就是社區居民會以挑選優質物業管理公司，進行生活及經濟層面的優質住宅的投資觀念。

四、智慧型生活空間

行政院科技小組於 2006 年舉行產業科技策略會議中，和物業管理相關的議題是智慧化居住空間發展之檢討與前瞻（鄭孟涵，2006）。日本野村總合研究所台北分公司（2008）日前的報告中指出，目前台灣在國內智慧住宅的推動，主要以製造業積極配合法人單位的技術合作研究計畫為主，較欠缺完整的消費者需求圖像、商業模式的建構，以及服務提供者未就位等問題，導致市場推動成效未臻理想。因此，經濟部中小企業推動「智慧管家群聚發展」，目前已成立「智慧管家創新服務推動聯盟」，以整合中小企業的服務能量提供社區民眾更專業貼心的居家服務（韋樞，2008）。聯盟初期以居家健康、居家生活、居家安全及居家休閒四大領域為核心，目前已有首波啟動的「智慧管家服務計畫」，以大台北為中心，聚集東京都保全、中化生醫、喬信物業、手軟科技、姚媽媽家事管理、網路中文、安潤科技、紐奧良文化、真茂科技及魚樂天地等 11 家業者，推動居家照護、居家安全、管家服務、健康休閒與科技管家等服務（邱思捷，2008）。由此得知，智慧型生活空間的發展是一個最新趨勢。

肆、公司/產品 特色

一、公司特色

東京都公寓大廈維護公司的特色之一，在於母公司東京都物業管理機構為跨國集團化的企業經營。如圖 4-1 所示，在台灣從 1994 年開始陸續成立東京都保全股份有限公司、東京都公寓大廈維護股份有限公司、東京都環保股份有限公司、眾鼎機電股份有限公司及東昇國際管理顧問股份有限公司。東京都公寓大廈維護公司主要營運項目包含公寓大廈一般事務管理服務事項、建築物及基地之維護及修繕事項、建築物附屬設施設備之檢查及修護事項、公寓公廈之清潔及環境衛生

之維持事項及公寓大廈及其週圍環境安全防災管理維護事項。



圖 4-1 東京都集團的關係企業

東京都物業管理機構的特色之二，如圖 4-2 的企業集團標章「Your Life First」所示，以紅色象徵熱忱服務的雙手，承托建築物來承諾用心守護顧客家園及營造安全舒適的生活環境，並以對坐的人形象徵，提供全客製化的專業諮詢及建立安心信賴的夥伴關係。目前參與「智慧管家服務計畫」，亦基於相同之承諾，努力切入前文提及之智慧型生活空間之第四項未來發展趨勢。



圖 4-2 東京都集團的企業標誌

二、服務特色

東京都物業管理機構的服務特色之一，在於提供台灣最完整的物業管理服務範圍，分為建物管理、生活管理、資產管理及管理顧問四大類。除了涵蓋行政院（2003）核定「服務業發展綱領及行動方案」物業管理的建築物與環境的使用管理與維護、生活與商業支援服務及資產管理三類範疇外，並擴及至台灣物業管理缺乏的高層次的規劃、企劃及設計等管理顧問的服務型態。

東京都物業管理機構的服務特色之二，在於將物業管理服務的環境 e 化，提

供了台灣第一個針對集合式住宅的完整的物業管理系統。因為建置物業管理系統為物業管理公司參與市場競爭的必要手段（內政部建築研究所，2008b），東京都公司已於民國 94 年度起陸續獲得經濟部商業司三個補助計畫，逐步建置提升服務品質及範疇的資訊系統環境，努力朝前文提及之第三未來趨勢發展，以促使東京都的整體產業競爭力：94 年度的社區價值管理系統，在於透過系統的相關功能及網際網路的便利性，不需要再投入更多的人力與資本，即可為所屬的社區提供更多加值的服務，透過特定之評核方式，展現出社區總體之價值；95 年度的社區生活服務平台，在使社區住戶能線上查詢社區相關資訊（包含社區財務與資產清單、周邊商家聯絡資訊及社區活動企劃等），並可提供社區住戶共同進行商品與服務採購與宅配訂購。97 年的物業管理產業物件委託交易平台，即本計畫。

東京都物業管理機構的服務特色之三，是從自己經營的大量案場為核心出發，擴大生活管理與資產管理的服務業務，如圖 4-3 所示。因為有最多的集合式住宅案場量體服務的優勢，東京都物業管理機構才有實力與能力結合資產管理與生活服務，擴充現有協力廠商，建置產業價值鏈，加強廠商間之合作，整合物業管理所需各供應端，提供一系列標準化的完整解決方案及簡化的作業流程，給大量的社區穩定的生活品質及資產管理的低成本與高效率服務。

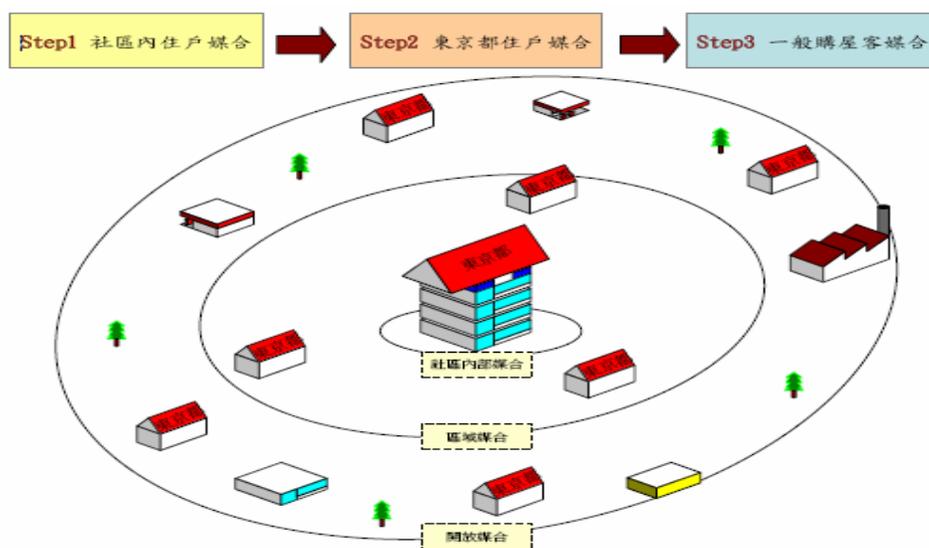


圖 4-3 資產管理服務售屋媒合策略示意圖

東京都所提供的資訊完整性、交易保障及社區資產活化多元運用等服務，給自己的社區住戶的信賴度，均非一般房屋仲介業及租屋業者所能比擬的。然而，仲介業者、租屋經理、建設公司及代銷公司，乃至國際協力廠商，也都是東京都長遠策略的合作對象，從服務自己案場社區居民，到擴大到國、內外非東京都案場的居民，這些策略合作對象都能擴大東京都的物件來源及行銷管道，加速整個社會不同社區的資產活化目標。圖 4-4 即為拜訪國美建設公司的情況。



圖 4-4 拜訪國美建設公司

伍、經營理念

一、經營理念

東京都物業管理機構的經營理念建立在以「建物價值的創造者、優質生活的領航者、社區資源的整合者」三大品質政策，嚴格執行 ISO 標準化作業，以明確的評核標準強化團隊合作。

二、經營策略

基於上述的理念，東京都以「跨國經驗技術之傳承」、「團隊專業服務的肯定」、「致力配合公部門政策」、「永續經營的提升策略」及「東京都品牌行動方針」五項為其核心經營策略。

在「跨國經驗技術」之策略方面，東京都物業管理機構是由擁有 50 年經營管理經驗的日本 Nihon Housing 株式會社成立。東京都以吸取日本多年物業管理經驗，傳承清潔環保、設備維護等專業技術 Know-How，導入建物長期修繕計畫觀念等服務穩健成長。

在「團隊專業服務的肯定」之策略方面，東京都物業管理機構集團化專業分工，曾於民國 91 年及 92 年連續獲頒內政部營建署評鑑為全國十大「優良公寓大廈管理維護公司」，並於 95 年榮獲內政部警政署評定為優良保全公司，是對團隊專業服務品質的最佳肯定。

在「致力配合公部門政策」之策略方面，以主動積極的企業行動力，於 94 年榮獲行政院勞委會職訓局「企業聯合型教育訓練計畫」的績優廠商，落實推展人力資源提昇計畫。同年並通過台北市政府勞檢處「勞動條件暨勞工安全衛生自主管理」評核，提供員工安全舒適的工作環境。並以社區價值管理系統（CVMS）參與經濟部商業司「e 化體系輔導推動計畫」等公部門提案，將企業研發成果共享。

在「永續經營的提升策略」方面，除了發行雙月刊外，民國 93 年東京都十週年慶起，為善盡企業責任、創新永續經營，特舉辦「產、官、學物業管理研討會」，

並設置「東京都學術論文獎學金贊助」，進一步積極整合物業管理產業價值鏈延伸服務範疇，強化物業顧問諮詢服務開發建物附加價值。並已逐步整合社區 e 化系統管理及建構生活服務通路，提昇核心競爭力。

在「東京都品牌行動方針」，全體員工以『顧客第一、現場第一、行動第一』的具體行動方針，秉持誠摯關懷顧客滿意導向的初衷，以專業管理的執行力及團隊整合力，實踐以『提供安全舒適的生活空間，善盡企業責任，共享經營成果』的經營理念。

陸、產業現況與面對之困境

一、產業現況

「物業管理」一詞是 93 年 9 月 20 日全國服務業發展會議後，始正式納入國家公文書並經建會、內政部及行政院詳細討論，共同研撰旗艦計劃及發展綱領及行動方案（鄭孟涵，2006）。在行政院核定「服務業發展綱領及行動方案」，物業管理即所有與建築物使用有關業務之管理活動，其目的在使建築物使用者擁有清潔、健康、舒適、方便並兼顧自然環境保之生活空間。訂定物業管理範疇並依其業務項目分為建築物與環境的使用管理與維護、生活與商業支援服務及資產管理三類。

由於缺乏相關產業資料庫，中華物業管理協會（2004）建請政府編列預算建置產業資料庫。目前已於民國 94 年 1 月後登記為「物業管理公司」之統計概況（黃南淵，2005），可得知物業管理相關產業的類別、家數、從業人員數及相關產值如表 2-1 所示。

表 2-1 物業管理公司統計數字（黃南淵，2005）

類別	家數	從業人員	相關產值
1.公寓大廈管理維護公司	480 家	50,000 人	約 125 億
2.保全公司	427 家	35,374 人	約 150 億
3.清潔公司	7,400 家	150,000 人	約 375 億
4.廢棄物處理商及病媒蚊防治公司	2,000 家	170,000 人	約 687 億
5.不動產經營顧問及租賃仲介公司	2,649 家	16,536 人取得不動產經紀人及營業員證照	約 300 億以上
約計		42 萬人以上	（註）

註一：1. 由於我國尚無建置第一二三類範疇產業之統計資料庫。

2. 採類比法推估概算：中國大陸估計物業管理產業占其全國 GDP10%為比較，如以臺灣 GDP 約 8 兆新臺幣之 10%估算臺灣物業管理服業第一二三類公司產值約計 8,000 億。

由上述統計表可知，台灣的物業管理產業，涵蓋不動產經營顧問及租賃仲介公司，直接面對住戶的公寓大廈管理維護公司，及公寓大廈維護相關服務的保全、清潔及廢棄物處理公司。在民國 94 年的統計中，從業人數 42 萬人之多，產值估

計可能達 8,000 億，但公寓大廈管理維護本身僅為 125 億元。

以上為三年多前的產業資料，必須加以驗證其適時性。根據顏世禮（2008）引用內政部營建署許可證登記的資料，至 2008 年 5 月 27 日止，公寓大廈管理維護公司計 528 家，許可證人員計 28,251 人。而其引用彙整經濟部商工登記資料公示查詢系統的資料顯示，公寓大廈管理維護公司登記者共計 480 家。由此可見 2005 年表 2-1 和現今的產業內公司家數及從業人員登記總數的差異並不大。

住戶對公寓大廈管理服務的期許提升，是否可獲得滿意的服務呢？公寓大廈管理模式大致分為自行管理模式、部分委託管理模式及全部委託管理模式三類（陳瑞榮，2001）。葉陽君（2008）審閱過去的研究發現，委託管理之公寓大廈整體管理績效顯著高於自行管理模式之公寓大廈（陳志輝，2002），且住戶滿意較高（洪子茵，2002）。其中，「安全門禁管理成效」、「環境清潔維護成效」及「設施設備管理成效」等因素特別顯著（陳瑞榮，2001）。然而，委託管理維護公司的專業化管理維護，雖能維持日趨多元化的集合住宅的良好性能，住戶所負擔之專業設施的管理費用亦相對提高（施乃元，1995）。

二、產業面對的困境

根據行政院（2003）通過的「物業管理服務業發展綱領及行動方案」旗艦計畫中的物業管理服務業營運整合示範計畫，國內物業管理面臨下列問題：現行法令不足、缺乏物業管理產業資料庫、物業管理教育不足、國內物業管理人員證照制度有待加強、惡性低價競爭及現況整體經營環境不利合法業者經營發展、國內物業管理公司短期內較難與國際物業管理公司匹敵，以及缺乏完整性整合系統提供全方位服務。

非官方的研究論文中，林欣柔（2004）認為公寓大樓管理維護過程中所衍生的四低、一高以及二不的問題，可能是社區居民集體行動困境下的產物，更可能惡性循環導致加深社區居民集體行動困境的問題。「四低」分別為區分所有權人會議出席率偏低、管理委員會的報備率偏低、公寓大廈管理維護的供給量與專業性偏低及評選活動的參選率偏低；「二高」為公寓大廈管理維護工作具有高度複雜性及無給職的管理委員或管理負責人所附的行政罰責偏高；「二不」則為中央及地方主管機關人力不足。其中，對於低供給量，林欣柔（2004）認為相較於全國處於規劃設計、營建施工建築生命週期的營造業廠商及建築師事務所上萬家的數量而言，不到 500 家的公寓大廈管理維護公司，主因在於公寓大廈管理維護的潛在需求未能轉化為實質需求下。相較於保全業有 4,000 萬元資本額設立限制，公寓大廈管理維護工作沒有規範，導致其公司普遍規模偏小，且從業人員的要求僅在國中以上教育程度及三年以上專業經驗與資格，都造成公寓大廈管理維護品質難以提升的社區居民集體行動困境。

東京都物業管理機構於本計畫中，2008 年基於國內房市環境困境及物業管理

e 化的分析如下：

(一) 國內環境分析

國內環境分析可從戶數增加、住宅需求提高、餘屋數上升、台商回流趨勢及退休人口比例提高層面來看。

在戶數增加方面，據內政部統計，2001 年至 2006 年期間，國內人口總數共緩增了四十五萬人，家庭戶數卻激增五十八萬戶。隨著不婚族及單親家庭劇增，以往三人成一戶的主流家庭形態，逐漸變為兩人甚至單身成戶的小家庭，若扣除為數不少的「一戶多屋」家庭，以及考量繼承、住在公有宿舍及與家人同住而名下無房的人口，國人房屋自有率應只有 60%，購屋需求仍然偏高。

在住宅需求提高方面，台灣平均換屋期為 11.4 年，亦即 11 年前買房的族群，已面臨換屋需求。而推回到十多年前，正值台灣 1997 年到 2005 年的房市高峰期，當時起建的住宅約為 100 萬戶，若以換屋比率為三成推估，亦即現階段可能有 30 多萬戶的潛在換屋客。

餘屋數上升方面，2007 年北台灣推案量創下近 10 年來新高，金額達 9,221 億元，但 2007 年下半年以來，成交情況似乎逐漸減少。2006 至 2007 年底，北台灣五大區塊的餘屋量累計有 76,478 戶，累計未賣出的餘屋金額有 7,415 億元。依此估計現有餘屋量可能突破 10 萬戶，金額應超過 1 兆元大關。

在台商回流趨勢的部份，截至 2007 年底，大陸台資企業累計已有 75,146 家，台商數量達 150 多萬人，協定投資金額超過 1,000 億美元，實際到資達 458 億美元。對於台商來說，由於上海房市的投資限制愈來愈多，報酬率已經不若過去那麼誘人，再加上主要城市房價一路上揚，手上有閒錢可以置產的台商，回台買房就兼具了返鄉置產與分散投資的雙重價值。根據報導，2006 年台商淨匯回的台幣就高達四千億；另一份資料顯示，信義計畫區單期的銷量，有 50% 都由大陸台商買單。

最後是退休人口比例提高，隨著人口結構大幅高齡化，台灣 65 歲以上的老年人口已突破 10% 大關，和國際趨勢相當。根據行政院主計處的統計資料顯示，台灣勞工退休人數在 2006 年達到 7 萬人，退休後的生活應如何規劃，針對國內外 long stay 計劃住宿需求，有必要提供專業並兼顧安全的選擇。

(二) 物業管理 e 化分析

國內物業管理市場競爭日趨激烈，傳統作業方式多仰賴人力，無法有效提升服務品質，建置「物業管理系統」已成為物業管理公司參與市場競爭的必要手段（劉京翰，2004）。物業管理產業已逐漸向大型化及專業化的趨勢，故物業管理業者面臨管理上的新問題，如資源無法共享且溝通不足、現場作業掌控不易、據點掌控權未回歸公司及管理人員不易交接。加上社區大樓管委會之管理自主性大幅提昇，常要求物業管理業者確實執行各項業務，因此物業管理業者均紛紛導入社

區管理系統，以制度化的管理，落實住戶服務及定期追蹤暨稽核各項工作能按時完成。

國內相關的資訊系統值得一提的有二：其一為新都興資訊服務股份有限公司 (<http://www.newcity.com.tw/>)，於 2000 年 1 月開發完成「Newcity2000 物業管理系統」，為國內第一套針對物業管理所設計之系統，也是目前國內使用率最高的系統。「Newcity2000 物業管理系統」乃是採取線上作業及單機作業並行的架構，其系統功能包括社區資料完整建檔、管理費收繳作業、財務管理作業、協力廠商管理、人事薪資管理及設施預約服務。此外，公寓大廈之各項常態作業，如電梯、清洗水塔及水電維修保養等作業的時間及報價作業管控亦納入系統管理，以方便管理單位隨時調閱相關資料。其二為合主意工程顧問有限公司則開發「社區管理系統」(<http://www.masterbuilder.com.tw/>)，此系統乃專為國內各類型社區所撰寫之管理系統，屬於單機作業的模式；系統功能包括建立社區資料庫、管理費用計算、資料查詢、各類收據報表列印、公共設施資料管理及系統資料備份等。

然而，上述的系統仍舊圍繞在建物管理層面，並無涵蓋物業管理第二類的生活管理及第三類的資產管理範疇。劉京翰（2005）建議未來物業管理發展的八項趨勢中，保存建築物生命週期資訊、滿足系統功能客製化之需求及邁向全方位服務等三項，剛好是物業管理系統可協助提升企業競爭優勢的策略方向。

柒、服務創新特色及模式

集合式住宅市占率最大的東京都物業管理機構，是少數深入涉足第二類生活管理與極少數積極著墨於第三類資產管理服務業務的物業管理公司。從核心優勢的建物管理與維護出發，衍伸至經管案場的生活管理與資產管理，並進一步以資訊科技的 e 化手段整合完整物業管理的管理環境，這樣的服務創新模式不但在國內首見，且具有提高經管社區居民信賴及深化物業管理仲介交易的服務特色。

一、創新服務的模式

透過本計畫物件委託交易平台之建置，不但完成物業管理產業中第三類服務的資產管理系統，並與既有第一類的建物使用管理維護及第二類生活服務與商業支援的系統進行功能面整合，如圖 7-1 的「物業管理產業整合性平台」。此模式可從鞏固核心優勢，提升附加價值，進而創新服務的產業價值，藉此提供物業管理產業一個整合性解決方案。

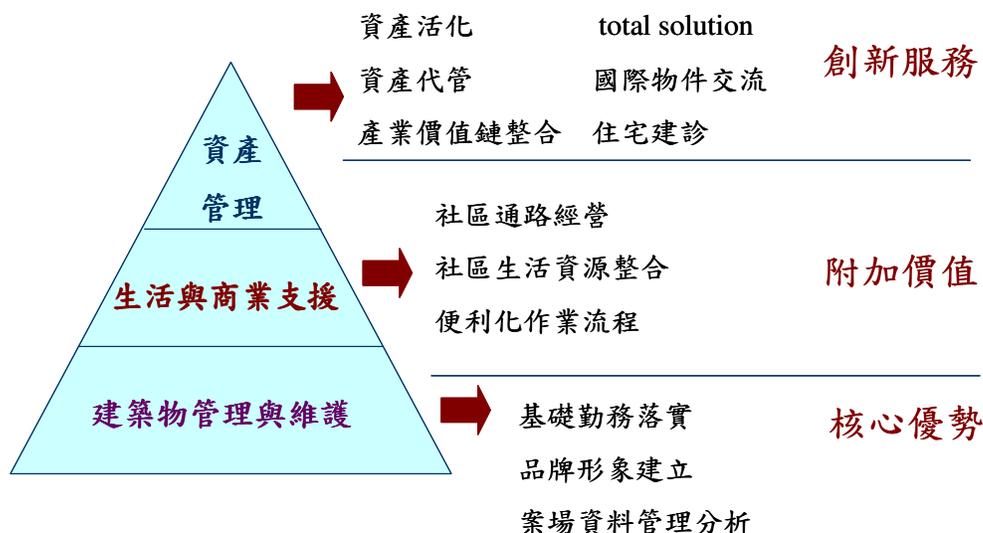


圖 7-1 完整解決方案之創新服務系統

二、創新服務的特色

(一) 整合特約廠商資源

東京都公司在本計畫中，以居家特約廠商為整合主題，委託集團子公司東昇國際管理顧問股份有限公司進行招商洽談，目前新增廠商數已達五十家以上，整體協力廠商已超過四百家以上，除住宅維護管理所需服務外，並以仲介業及租屋經理公司為重點對象，了解其業務執行並洽談合作模式。

(二) 拓展物業管理服務範疇

本創新服務模式的目的，在於突破物業管理服務範疇：在住戶專有部份服務提供，除物件代管、代租及代售以外，住宅的周邊服務需求如家電租賃、住宅規劃及裝潢改建等服務皆可納入服務範疇，也可在物件租售程序開始之前，客製化租售策略；在房東的物件管理需求上，可提供專業諮詢與建議，為物件規劃有效的管理模式。整體而言，本服務除有效發揮企業核心服務價值，更能提供社區全方位的物業管理服務。

(三) 強化大眾對於物業管理產業之專業認知度

本計劃設置之資產管理平台，引導大眾定義「管理品質」為好住宅之構成要件。故定期針對經管社區案場進行管理面的特色與深度報導，讓使用者更深入瞭解物業管理產業的服務價值，提昇產業專業形象。與一般仲介平台相比，可突顯異質性，並強調以社區管理為主要意向之功能。

(四) 建構產業價值鏈上下游可共同使用之整合性平台

資產管理系統建置完成後，結合既有三大平台成立物業管理 e 化平台，整合下列功能項目，如圖 7-2 所示。



圖 7-2 物業管理 e 化整合性平台

本平台整合社區管理、住戶互動、生活服務及資產管理等功能面，營運制度成熟穩定。對住戶而言，從資訊搜尋端開始，入住後即可直接使用平台介面，透過免費的平台功能，享受全方位的物業管理服務；對建設公司而言，從交屋期開始即可將建物資訊放置在本平台上，增加物件曝光度，從物業管理角度宣傳物件價值；以管理者角度而言，本平台提供使用者良好的功能介面，有系統的管理社區物件，並能夠擴大產業經濟效益，提昇品牌形象。

(五) 強化職能培訓增加產業人才

由於本創新服務乃物業管理產業首見，就內部教育訓練而言，無論社區資訊蒐集、現場人員接案機制及現場資訊回報機制，皆較既有物業管理營運項目為複雜，故需投入大量人力培訓計畫，進行教育訓練，使系統操作及客戶服務皆能健全發展。在實際營運層面，則需鼓勵並輔導員工接受相關培訓活動，如不動產營業員培訓課程及不動產經紀人證書考試相關課程等，促使固有職能多元化；另外在國際物業服務方面，則需培訓員工的外語能力，以培養服務諮詢時的應對能力。綜上所述，本計劃透過各項人力培訓活動，優化員工人力素質，圖 7-3 及 7-4 即東京都物業管理機構的兩種內部教育訓練現場。



圖 7-3 仲、租賃業務的現況與發展的內部教育訓練



圖 7-4 東京都產業物件委託交易平台內部教育訓練

(六) 累積物業管理產業不動產知識庫

本計畫所建立之資產管理平台，即是從 CVMS 社區管理系統匯入已建置之社區基本資料庫，提供不動產交易市場透明化資訊與客觀交易行情；並能擴大其中的住宅修繕及住宅健檢功能，將本公司致力推廣之長期修繕計畫，和日本母公司 Nihon Housing 相關技術層面建立知識模組，為物業管理產業提供完整而專業的知識貢獻。

(七) 社區回饋共享，員工加值報酬

本創新服務模式重點之一在於協助社區閒置資產活化，將社區常見委託交易情形制度化及檯面化，有效維護社區管理品質與環境安全，除此之外，更本持與經管社區資源共享、利益共享的出發點，建立社區回饋機制，將成交服務費之固定比例回饋至社區，增加社區財務收入，與本計劃降低交易成本之基本面互相呼應，突顯服務異質性；在社區共享共榮之外，促成交易相關人員，均視物件成交過程中決定性影響程度而定，發給不同比例之回饋金額，使員工在基本薪資報酬以外，有合理且加值的報酬收入。

捌、顧客觀點

本計畫創新服務的對象及相關服務內容可分為下列四類：

一、經營管理社區住戶

本創新服務之代管業務部份乃針對東京都經管案場住戶為主，住戶若有閒置資產欲委託代管或代租售，可透過平台進行無國界資產管理，或者於日常生活中有長期外出需要時，確保資產安全無虞。

二、建設公司或代銷公司

由於建設公司或代銷公司經常有未銷售之餘屋無法處理，可透過本服務系統將餘屋統一託管及銷售，並可藉由 CPMS 平台將資產租售資訊向潛在需求者進行傳達。

三、全球移動商旅

大台北地區既是台灣旅遊觀光重鎮，又是商務往來頻繁的國際性都市，擁有廣大的短期租屋需求市場，針對國外商務人士或遊學、旅遊之背包客，本服務提供社區空屋短期租賃之服務，提供除飯店以外的不同選擇。

四、策略合作對象－仲介業者或租屋經理

本創新服務亦爭取非物業客戶之物件來源，以增加平台應用價值：本創新服務運作初期，在特約廠商之開發上，先以仲介、租屋經理及建設三大業者，為主要合作之招商對象，除可儘速建立物件轉介流程，以目前市場上前五大仲介業者為主要可能合作對象。

本創新服務，有助於創造顧客於閒置資產管理維護、社區物件媒合、協助餘屋去化及多元資產活化等四方面價值。因此，初推廣資產管理服務時，拜訪了許多現有經管案場管委會，進行相關的簡報及討論。圖 8-1 至 8-3 即三個社區簡報實況。



圖 8-1 久揚天廈社區簡報實況



圖 8-2 遠見科技社區簡報實況



圖 8-3 鎮金殿社區簡報實況

在此以三個顧客訪談案例，摘要說明顧客觀感如下：

一、社區主委觀點

大湖澄品社區管委會與東京都簽訂合作意向書，同意東京都在社區提供代租售與代管業務。孫主委對現行服務的看法是東京都提供資產管理平台，可以創造交易多贏的局面。她樂觀其成，也相當支持，支持原因有二：其一，總幹事常駐社區，涉入住戶生活甚大，若房屋買賣的大事交由總幹事代辦，心理上會較一般仲介有安全感。而且總幹事對社區環境瞭解，幫忙說明，也不必擔心會言過其實，

十分放心。其二，統一由總幹事處理，社區不會開放給太多外面仲介出入，門禁管制單純，進社區的閒雜份子會比較少，也不用擔心有陌生人進出破壞公共環境。對於後續建議，孫主委認為要順利推動此服務，總幹事扮演關鍵角色，除了要做教育訓練，讓總幹事更熟悉房地產服務外，如果能建立合理的獎勵制度，對總幹事才能有誘因去推動，整個平台也才能擴大應用範圍。

二、委託人觀點

龍門第社區屬住辦混合大樓。該社區副主委為社區住戶，委託物件予東京都出租，順利成交。副主委因為總幹事向他提出此項創新服務，而他正好手邊有許多物件要出租，因此認為與其讓仲介來做，不如找東京都來執行，他比較信任放心。但他認為東京都受限於服務據點沒有仲介廣泛，對於市場價格與買賣雙方需求的掌握，較無法如仲介敏銳與即時，所以市場情報的蒐集，可能需較長時間。而總幹事也僅能掌握單一社區交易現況，對於周邊鄰近成交行情，無法得知，這是未來推動的困難點，也是東京都需思考克服的地方。

三、承租方觀點

富貴賞社區住戶委託一樓店面出租，魏先生透過平台與東京都聯絡並成交，成為該店面承租戶，目前開機車行。魏先生對於服務表示滿意，他認為有別於仲介，總幹事能在看屋時告知他社區對店面營業的管理辦法，所以在考慮承租時，便可對未來使用充分瞭解，資訊可以有效掌握，對他購屋決策有實質幫助。

玖、計畫個案研析結語

台灣房地產市場面臨一個困境的轉機點，正是物業管理業者切入資產管理的好時機；而物業管理 e 化系統又是可協助提升企業競爭優勢的策略方向。東京都在本計畫提議書審查過程中，以新服務商品、經營模式、行銷模式及商業技術應用的創新服務標的組合，獲得經費補助；在計畫執行中，計畫開發進度的專案管理優良，所有檢核點事項的達成準時又完美；期中及期末的實地訪視，東京都計畫團隊的努力，均獲得委員的肯定。更重要的是，所有計畫的質化與量化目標，不但均達成預期的效益，並能提出自我檢討的執行困難點與未來解決對策。綜合上述的整體表現，東京都的「物業產業管理物件委託交易平台」計畫，因而獲得推薦為今年度補助計畫中的優良個案之一。

詹文良（2007）研究確認台灣物業產業的十一個關鍵成功因素，依其重要性排名順序分別為「領導願景與目標執行」、「服務品質與即時回應」、「財務管理與內部控制」、「政經政策與執政能力」、「經濟成長與所得增加」、「教育訓練與激勵制度」、「法務專業與標準作業」、「資訊管理與電子商務」、「服務多元與員工流動」、「業界領先與利基策略」及「產業競爭與產業先驅」。東京都物業管理機構及本計

畫，儘管有其特色並符合上述許多關鍵成功因素，然而從三個顧客案例及執行計畫的自我檢討中可看出，此計畫的創新服務，未來仍有許多瓶頸關卡有待克服與持續推廣。本個案研析歸納出幾點關鍵成功因素如下：

一、鞏固及深化自我管理案場的利基市場

本計畫的服務特色之一，就是初期從東京都管理的案場住戶為核心的利基市場去經營；如果台灣最大的集合式住宅物業管理公司，平均一個月一個案場有一個代管、代租及代售的成交案例，這個創新服務計畫就奠定了成功的基本盤。目前東京都的資產管理制度與流程均已到位，收費標準透明且低於市場標準，並有回饋社區及參與促成交易人員的誘因；因此，如何有效與利害關係人宣傳與溝通，使得所有的社區總幹事、委員及住戶均可清楚地了解東京都的資產管理服務優點，並進而參與雙贏的社區資產管理交易，應該是短期之內，東京都計畫未來最重要的成功關鍵。

二、強化東京都公司內部人員的招募及訓練

東京都在「強化職能培訓增加產業人才」盡了很大心力，尤其是因應本計畫成立了資產管理部，並成功輔導 30 名員工取得不動產營業員證照及 1 名員工取得不動產經紀人證照，可合法在管理案場內進行仲介交易服務的業務。然而，從物業管理的建物管理及生活管理，延伸到整合資產管理，人員培訓的挑戰就像金控公司的人員培訓一樣，都必須能全方位的兼顧銀行、證券及保險等不同金融業務專長。因此，要達成上述第一項關鍵成功因素，並為物業管理公司未來長期可穩固其於資產管理的活動範圍，所有社區現場人員、公司幕僚及部門主管都必須更快速的完整培訓，以便有效的執行社區資產管理的新業務，並能達到房仲及租屋業專業人員的服務水準。

三、打破同業及異業結合的藩籬以擴大資產管理範疇

東京都努力的整合特約廠商，但對於以資產管理為核心業務的建築公司、仲介業及租屋公司等合作招攬，有很大的障礙。不像美國的房仲業公司間共享物件資料庫及買賣方客戶的合作機制，台灣的資產管理公司同業間與異業間都沒有真正成功的長久合作前例。因此，要能從物業管理公司的本身利基市場，擴充到不同物業管理公司的案場、租屋及房仲業的客戶基礎，以及建設公司的新建物，在業者之間或政府的政策或輔導方面，都必須要有創新的想法與做法，才有可能促成同業與異業間大規模的誠心合作。也唯有如此，物業管理公司才能讓資產管理變成其核心業務之一。

最後，對於東京都公司也自我期許：身為管理七萬戶集合式住宅的最大物業管理公司，東京都物業管理機構除了有意願為此創新服務持續努力外，也自認有責任與義務，為國內物業管理產業從形成期階段邁成長期階段盡最大的心力促成。

附錄 公司大事記

時間	重要事蹟
1996 年 10 月	成立「東京都建築物管理維護股份有限公司」，資本額壹仟萬元
1999 年 06 月	「東京都建築物管理維護股份有限公司」更名「東京都公寓大廈管理維護股份有限公司」
1999 年 10 月	通過 ISO-9002：94 認證
2002 年 09 月	通過 ISO-9001：2000 昇級改版認證
2002 年 11 月	獲內政部營建署評鑑為「90 年度優良公寓大廈管理維護公司」
2003 年 09 月	通過 ISO9001：2000 昇級改版續評驗證
2004 年 09 月	舉行「台灣物業管理產業結構與公寓大廈管理條例大體檢」產官學研討會
2004 年 11 月	獲內政部營建署評鑑為「92 年度優良公寓大廈管理維護公司」
2005 年 10 月	辦理贊助「東京都 94 年度學術論文發表會」
2006 年 06 月	通過經濟部商業司「物業管理產業生活資源整合平台計畫」提案
2006 年 10 月	通過 ISO9001：2000 續評驗證
2006 年 11 月	「東京都公寓大廈管理維護股份有限公司」增資至新台幣肆仟萬元
2006 年 11 月	舉辦 95 年度東京都學術論文發表會暨生活服務平台發展策略研討
2007 年 02 月	獲選 95 年度經濟部中小企業處「地方特色產業暨社區小企業協調與推廣計畫」負責單位
2007 年 05 月	東京都與統一觀展異業結盟簽訂合作協定
2007 年 10 月	通過 ISO9001：2000 續評驗證
2007 年 10 月	東京都 96 年度學術論文發表暨台灣地方特色產業之社區通路發展策略座談會
2008 年 09 月	獲頒 ISO14001：2004 環境管理系統證書
2008 年 10 月	辦理贊助「東京都 97 年度學術論文發表暨資產活化與資產管理成功之關鍵專題座談會」
2009 年 05 月	東京都資產管理平台（www.housearch.com.tw）建置完成

參考文獻

1. 內政部建築研究所，2008a，優質住宅管理六大趨勢，<http://bm.abri.gov.tw/paper.php?id=86>。
2. 內政部建築研究所，2008b，兩岸物管業者積極導入 MIS，<http://bm.abri.gov.tw/paper.php?id=89>。

3. 日裔野村總合研究所台北分公司，「我國智慧化居住空間八年發展藍圖」期末報告書，內政部建築研究所專業服務案報告，2008年6月24日。
4. 中華物業管理協會，2004，子計畫一：台灣物業管理產業資料庫建置計劃，http://www.chpma.org/big5/topic_view.asp?chpma_id=6&topic_id=14。
5. 行政院，2003，物業管理服務業發展綱領及行動方案-旗艦計畫：物業管理服務業營運整合示範計畫，<http://www.cepd.gov.tw/dn.aspx?uid=1239>。
6. 林欣柔，2005，公寓大廈管理維護法制分析－交易成本觀點，碩士論文，國立台北大學不動產與城鄉環境研究所。
7. 邱思縉，2008，智慧管家平台媒合生活商機，經濟日報，8月19日。
8. 林錫勳，2002，台灣與大陸物業管理產業結構分析－兼論跨國物業管理公司之進入策略，碩士論文，國立台灣大學國際企業研究所。
9. 施乃元，1995，集合住宅管理維護經費分擔之研究：以六個臺北市個案為例，碩士論文，國立台灣大學建築與城鄉研究所。
10. 洪子茵，2002，台北市集合住宅管理維護模式之研究，碩士論文，國立政治大學地政研究所。
11. 韋樞，2008，提供創新管家服務 官方輔導設立聯盟推動，中央社報導，八月十八日。
12. 陳志輝，2002，民眾參與社區環境管理維護機制之研究－以公寓大廈管理為例，碩士論文，中國文化大學建築及都市計畫研究所。
13. 陳柏廷，2004，建立台灣物業管理內涵之基礎性研究，碩士論文，國立台北大學地政研究所。
14. 陳瑞榮，2001，社區資訊化對社區管理影響的研究－以台中市為例，碩士論文，逢甲大學建築及都市計畫研究所。
15. 黃南淵，2005，物業管理服務業現況及人員培訓需求，教育部推動技職院校物業管理教育計畫研討會座談會專題報告，http://www.chpma.org/big5/topic_view.asp?chpma_id=6&topic_id=6。
16. 葉陽君，2008，公寓大廈管理維護公司評選之研究，逢甲大學，工業工程與系統管理研究所。
17. 詹文良，2007，台灣物業管理產業關鍵成功因素之探討－以公寓大廈管理維護業為核心行業，碩士論文，國立台北大學企業管理研究所。
18. 鄭孟涵，2006，行政院產業科技策略會議，中華物業管理協會網站，http://www.chpma.org/big5/topic_view.asp?chpma_id=1&topic_id=48。
19. 劉京翰，2004，導入建築物生命週期觀念之物業管理系統，碩士論文，國立中央大學營建管理研究所。
20. 顏世禮，2008，法社會學觀點～探討台灣物業管理產業化之建構，碩士論文，亞洲大學經營管理研究所。