

社區人力資源管理（新任委員勝任秘訣）

（本文節錄自崔媽媽基金會出版之「公寓大廈經營管理入門手冊」之部份章節）

編輯整理：崔媽媽基金會 張偉瑜、郭寶珍

我們常說願意參與管理委員會的委員們都是特別熱心的「社區管家婆」，但也因為委員們都是義務為社區付出，服務之餘也要先有照顧好自己生活的條件，而面對龐雜的社區管理工作，更不可能單靠幾個委員就可獨力完成，因此如何選擇適合社區需求的管理服務公司或是管理服務人員來執行細項工作、如何組織社區居民共同關心社區事務，以及如何結合外部資源來促進社區發展，都是管理委員會發揮管理功力以收「事半功倍」之效的挑戰。

■自聘總幹事好？還是委託管理維護公司好？

「總幹事」是社區管理工作中一個相當重要的職務，不僅是管理委員會理念的執行者，對於社區的熟悉度也是最高，更是管理委員會與住戶間重要的窗口，因此在選任總幹事時務必要格外慎重。

有些社區會以「自聘」的方式由管理委員會聘請管理服務人員（即總幹事或稱社區主任）來擔任，另外有些社區則是將管理事務委託給管理維護公司（即樓管公司），由管理維護公司負責人員的派任與調度，試將兩者間的差異作下列比較，提供給各社區依據各自的特性與需求來做選擇。

比較項目	自聘管理服務人	委託管理維護公司
專業度	依據《公寓大廈管理條例》第四十二條規定，管理委員會得僱傭領有中央主管機關核發之認可證之管理服務人員執行管理維護事務。	依據《公寓大廈管理條例》第四十二條規定，管理委員會得委任領有中央主管機關核發之登記證之公寓大廈管理維護公司執行管理維護事務。另外，由管理維護公司派任的管理服務人也一樣需具有中央主管機關核發之認可證。
行政支援	由總幹事或管理委員會依據社區特性建立行政制度，各類設備亦需由管理委員會添購。	由管理維護公司提供制度化的管理流程及業務執行所需配備（如：制服、手機）。
費用給付	由管理委員會訂定給付標準及給薪，另需負擔勞健保費用及	管理委員會固定繳交管理服務費給管理維護公司，由管理維

	提撥退休準備金。	護公司負責給薪、負擔勞健保、退休金等費用。
教育訓練	需自行注意各類進修課程，主動報名參加中央主管機關舉辦或委託辦理之訓練。	服務前管理維護公司會安排專業訓練課程，服務時也會安排或提醒參加訓練課程，維持服務品質。
保障度	需對總幹事個人品行與行蹤有充分掌握，較缺乏連帶責任的保障。	有管理維護公司作為連帶責任的保障單位，利於損害發生時求償。
服務穩定度	視服務人員的特質而定，若能與社區維護良好互動，則長期在社區服務的機會高。	管理維護公司保有人事調度權。
對社區的向心力	直接由管理委員會管理，彼此互動聯繫度較強。	除管理委員會之外，還需對管理服務公司負責，部分重大事件將是由管理維護公司出面協調。
考核與續任	由管理委員會負責。	管理委員會可向管理維護公司反應服務品質，或於管理維護合約屆滿時將考核成果納為是否續約的重點考量項目。

■如何選任適合的管理維護公司

當社區經過評估而決定委託管理維護公司來執行各項管理工作時，如何找到一家「物美價廉」又「認真負責」的業者也是傷腦筋的問題，在此我們提供幾個在選任管理維護公司的注意事項供大家參考：

§先釐清社區需求

在找管理維護公司前，管理委員會需先掌握住社區的需求，比如：是否將保全或清潔工作也統包給業者、巡防崗哨及人數的需求數量、管理服務人員的素質要求等，都是要先前考慮清楚的。另外，根據社區的財務狀況來規劃理想的管理服務費支出比例，然後依據社區需求及可支付的費用預算來尋找適合的業者。

§找有執照的專業公司

依據《公寓大廈管理條例》第四十一條規定，公寓大廈管理維護公司應經中央主管機關許可及辦理公司登記，並向中央主管機關身領登記證後，始得執業，因此社區在選任管理維護公司時，確認是否為登記合法的業者是最

基本的第一步。找尋的管道則可透過『全國建築管理資訊系統入口網-建管資訊』<http://cpabm.cpami.gov.tw/SearchListPage.jsp#c> 來查詢，或是透過其他社區的使用推薦也是不錯的方式。

§貨比三家不吃虧

當社區將所需的管理維護需求訂立清楚，然後請先前訪查滿意的業者（建議最好有兩家以上）於管理委員會時進行服務規格與價格簡報，再由全體管理委員共同決議選定。

§訪查業者服務的案場

「案場」就是管理維護公司對於有簽約負責管理社區的稱呼方式。當社區要選擇管理維護公司時，不妨透過住戶或鄰近社區推薦適任的業者，並且實地前往觀察以瞭解業者的服務狀況，並且也可參考其他社區的服務規格與價格，以擬定出適合自己社區需求的規格條件。

§以永續合作長久發展為目標

就跟所有的消費原理一樣，如果社區想要擁有高品質的管理服務，相對也需要付出較高額的費用，否則有可能發生業者在簽約前承諾所有要求，簽約後又擅自調整的情形。不夠合理的價格不僅讓有服務品質的業者不容易進入社區服務，也有可能讓社區總是因為服務品質不佳而經常更換業者，無法穩定經營的社區的長久發展。

■社區資源哪裡找？

許多社區當面臨發展的瓶頸時，總會怨嘆是因為社區資源不足的原因，其實從我們的參與經驗裡發現有很多也是財務有限、建築老舊的社區，卻因為能善用各界資源而從未間斷過發展。而這些社區到底運用了哪些資源呢？就讓我們逐一分享：

§內部住戶人力資源

公寓大廈型裡來自不同行業背景的住戶可說是每個社區都具有的重要資源，無論是管理社區機械設備所需的工程人才，或是可提供專業服務的醫生、律師，抑或是負責家務的主婦們，若經過有系統的調查瞭解後，都可以成為社區日後得以借重的寶貴資源。有些社區會以「住戶資料表」（見附件）的登載方式來瞭解社區內的住戶資源，但在進行調查時不免會遇到住戶因為擔心個人資料外洩而拒絕留具，這時我們建議在資料表上盡量不要問到個人重要的私密的資料（如：出生日期、身份證字號等），另外以住戶邀集自己熟識的左鄰右舍來填寫，回收效果應該會比廣發後被動等待繳回的情況好的多。

§外部物力資源

許多社區在對外爭取資源時都會發現，物力資源比經費補助來得容易申請，且對於社區來說所需的各種物力資源，可以用於聯歡活動的禮品，也可以是加強社區安全的監視錄影設備，因此管理委員會平日除了管理好社區內的事物外，積極經營社區外的資源，則可在必要時為社區爭取到不少資源。

一般而言，可以爭取到外部物力資源的管道有：

管道	可爭取資源
里長	可結合里內各項公共建設資源，如路燈、監視錄影設備的架設，或是與里辦公處合辦旅遊聯誼活動、成長課程等。
學校	當社區舉辦活動時，邀請周邊學校擔任主辦或協辦單位，請學校動員學生來支援，可為活動增色不少。
商家	社區內的店家或是全國性的大企業都是贊助活動所需物品（如：加樂福贊助的帳棚、麥當勞贊助的飲品）的好對象。
民間團體	當社區舉辦活動時，則可搭配活動主題邀請相關領域的民間團體來提供專業建議或擔任師資（如：荒野保護協會在自然生態方面的專業、主婦聯盟在有機生活方面的專業、慈濟基金會在資源回收分類方面的專業）。

§經費資源

近年來公寓大廈如雨後春筍般一一冒出，公寓大廈管理委員會的數量有駕凌社區發展協會之勢。因此，各種政府的補助計畫也漸漸將「公寓大廈管理委員會」納入補助對象，只要是在縣市主管機關備案的管委會，針對想申請補助的項目整理完整的計畫書，都有可能申請到相關補助。

■常見疑難

Q：找住戶來擔任總幹事是不是比較好？

A：找住戶擔任總幹事，因為其本身也是住戶因此與外聘人員相較起來，在對社區的向心力、熟悉度與穩定度相對都比較高。但在實際案例中也曾經發生總幹事因同時具備「管理服務人」與「住戶」雙重身份而產生角色難以釐清的困擾，以及同為住戶的總幹事基於敦親睦鄰的人情壓力，而無法嚴格地落實管理效能，這也是社區在考慮由住戶擔任總幹事時需考量的狀況之一。