



不動產

陳奉瑤 · 章倩儀 著

Real Estate Management

經營管理

本書特色

隨著台灣微利時代的來臨，不動產在投資領域所扮演的角色，也逐漸從傳統的物業保全與維護，轉型至涵納財務、會計、法律、行銷、管理以及建築等不同介面的經營管理。

特別是近幾年來，不動產投資信託(REITs)以及不動產資產信託(REATs)蔚為不動產投資開發之新主流，唯有瞭解何謂不動產、認清不動產的本質與特性，以及與人類互動的交互影響，進而輔以管理學的真義，透過規劃、組織、領導以及控制，方能有效地完成人事物之管理，確保投資者與開發商成長收益之穩定。

為順應專業不動產管理者多樣化及複雜型態的服務需求，同時，也為解決一般大眾或對不動產投資有興趣之投資者的常見困惑，作者以流暢平易的筆法，列舉美國、加拿大、香港、日本及台灣等地案例，深入淺出地闡述不動產經營管理的各個面向，為國內第一本以經營管理為主軸剖析不動產產業的專書，不僅為大學生與有志進入不動產領域學習不動產經營管理新知者架構了完整的入門概念，更是實務界人士進修之最佳工具書。



52MFF05601

ISBN 957-729-602-5



9 789577 296023

不動產 經營管理

Real Estate Management

陳奉瑤 著
章倩儀

智勝文化

不動產經營管理

Real Estate Management

國家圖書館出版品預行編目資料

不動產經營管理=Real estate management /

陳奉瑤、章倩儀 著. — 初版. —

台北市：智勝文化，2006[民 95]

面；公分

參考書目：面

含索引

ISBN 978-957-729-602-3 (平裝)

1.不動產 2.房地產業

554.89

95013641

作 者/陳奉瑤、章倩儀

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總 經 銷/元照出版公司

傳 真/(02)2389-2500

出版日期/2006 年 9 月初版

定 價/400 元

ISBN 957-729-602-5

978-957-729-602-3

Real Estate Management by Fong-Yao Chen and Chien-Yi Chang

Copyright 2006 by Fong-Yao Chen and Chien-Yi Chang

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

推薦序——林英彥

自古以來，不動產即為重要之財富象徵，現在雖然財富項目擴大，諸如黃金、珠寶、證券、股票、現金等等，都是大眾所追求的財富，但不動產仍然占極重要的地位。每人都希望擁有自己的住宅，在沒有自己的住宅之前，各項努力與投資，目標都是想存錢買房子。有了自己的住宅之後，也想再買房子以累積財富，所以不動產可以說是大家所關心的課題。

不過，不動產的買賣、經營，牽涉到非常多的專門知識，例如不動產物件的優劣判斷、契約簽訂、產權登記、稅務、設定抵押、出租、管理維護、繼承、增建改建等等，所相關之知識可以說多如牛毛，一般社會大眾實難深入理解。

個人研究不動產估價多年，有感於不動產價值的具體實現在於未來的收益，而該收益的持續性與穩定性，則有賴於好的經營管理。尤其近來審查不動產投資信託相關的證券化案例時，更深切體認不動產經營管理公司的重要性，若其無法進行有效的經營管理，投資者的投資報酬將面臨難以衡量的風險與損失。

陳奉瑤教授、章倩儀小姐一直積極努力從事有關不動產之教學研究與實務工作，堪稱為不動產專家，他們有鑑於社會大眾對不動產管理相關知識的貧乏，以致在不動產交易處分過程中吃虧、上當、受騙案件層出不窮，損失慘重，為此乃決定將其平日教學研究與實務工作的心得整理成本書，供關心不動產之民眾參考。

本書提供對不動產管理之整體性、概念性內容，其特色有三點，第一是將不動產與經濟政策作有效的連結，藉由影響不動產景氣循環的各項歷史因素分析，建立管理者對環境的敏感性。第二是將不動產管理者需要具備的管理理念，以深入淺出的方式讓管理者理解，並加以應用。第三係將管理計畫之理念，運用於土地開發、住宅、購物中心、辦公大樓等不動產。

個人與陳教授同事多年，深切瞭解她的努力上進，另外感到本書對社會大眾，尤其對想從事不動產之經營管理者，確實有參考價值，故樂意為其推薦。

本書的出版，相信有助於提高社會上對不動產管理的重視，也期望國內的不動產市場有更好的發展。

中國地政研究所所長

林英彥

2006年7月

推薦序——林建元

不動產開發與管理雖然算不上是高科技產業，但其資本所需規模與作業程序之複雜，實在也不下於高科技產業。因此，成功的不動產開發管理投資者可以賺取高額利潤，失敗者也可能傾家蕩產。記得在 1980 年代末期與 1990 年代初期，由於房地產飆漲，開始流行所謂的自力造屋。北部好幾個學校的教授聯合集資起來，購買山坡地開發社區，結果大都慘遭失敗，充分證明即使是大學教授，如果沒有具備或是善用不動產開發與管理所具備的專業知識，照樣要付出失敗的慘痛代價。這個故事也說明了，雖然不是直接從事不動產開發管理的工作，具有不動產管理的知識對個人理財與公司資產管理都會有相當的助益。

陳奉瑤教授在政大地政學系擔任教職十幾年，不但專研不動產估價，也從事不動產管理教學，累積非常豐富的知識與經驗，本書即為其教學經驗的結晶，內容深入淺出，非常適合作為不動產管理初學者的入門書或是自修書。本書最大的特色就是除了介紹「不動產」、「管理」與「不動產管理」的基本觀念以外，特別針對不同類型的不動產性質及其經營管理分別加以介紹，因此非常適合各種不同專業領域的學生閱讀。

台灣由於市場規模小，如果不是學校的共同必修或是國家考試必備用書，在大學以期刊論文發表數量作為評估教授績效的唯一指標之下，通常老師是不願意把時間花在教科書的編著工作上面。也因此，不動產開發與管理領域一直面臨中文教科書不足的問題。從這個角度來看，陳教授願意投入時間以完成本書的編著，透過適當教科書的提供，以提高學生的學習績效，其貢獻確實相當令人敬佩。相信本書的出版，不僅有助於不動產經營管理的上課教學，也為自修者提供了一扇學習不動產管理的巧門。未來希望陳教授繼續努力，完成更多的教科書，為不動產教學領域做出更大的貢獻。

國立台灣大學建築與城鄉研究所教授
中華民國都市計劃學會理事長



2006 年 7 月

推薦序——王治平

很榮幸有這個機會參與學術交流，也很高興樂見這本《不動產經營管理》得以出書，相信將增加未來實務與學術的互動機會。

不動產經營管理往往被誤認為只有建築物的物業管理，其實不然，它涵蓋的範圍，可以從擁有一筆資金擬投入不動產開始，經過規劃、土地使用合適化、營建、資金調度、廣告行銷、建物管理維護、再行銷等。但大家過去大都只以開發商的角度看待不動產，不動產只被視為一個實體的不動產，一個提供工商業發展的不動產，然而不動產，事實上也是一個服務業，如何使其管理符合台灣的需求並達到國際水準，是產官學三方面可以共同努力的目標。

本書與其他書不同的地方，在強調如何靈活運用管理的理念、如何活化不動產收益，以創造最高價值為目標。尤其在當今積極推動不動產證券化的當下，陳教授能出版此書是很切實際的。對學生來講，是一個很好的學習開始；對不動產業者來講，也是一個重新審視不動產價值來源的契機，讓我們一起努力。

台灣仲量聯行董事長



2006年7月

序——陳奉瑤

筆者於政治大學地政學系講授不動產管理課程近 10 年，一直苦於中文教科書之貧乏。雖然國內過去曾有名為不動產管理的書籍，但實質上多為不動產概論之性質；今有感於不動產證券化之推行，不動產之經營管理，實應由以往著重於一次性出售獲利的概念，轉化為著重於經常性現金流量之經營理念。因此與倩儀合作，將近年來於理論與實務上的心得彙整成冊，期望藉由這本中文的不動產經營管理書籍，拋磚引玉，吸引更多同好出書，以豐富這個領域，也讓社會大眾更加重視不動產的經營管理。

本書分為四大篇，第一篇概述不動產特性及其發展歷程，當然脫不了其與整體經濟的關係，基本上是屬於「物」的理念建構；第二篇概述管理的基本理念，乃由規劃、組織、領導、控制等四大程序著手，將可運用於不動產管理者的管理理念加以說明，基本上是屬於「人」的理念建構；第三篇係以不動產經營管理基礎，解構規劃與實際執行不動產管理時，應涵蓋的內容；第四篇則將前述之經營管理內容運用於土地開發、住宅、商用與其他類型之不動產上，期望以深入淺出的方式，協助讀者建立不動產經營管理的理念。

筆者雖已教授不動產管理近 10 年，但撰寫此書時深切體會學海無涯，需充實之處仍多，歡迎讀者隨時提供指正。

本書得以順利出版，首先要感謝一路提攜我、永遠支持我的林英彥老師；其次是智勝的出版團隊，他們的專業與用心令我由衷佩服；還有我的家人，他們的包容讓我無後顧之憂；最後要感謝的是更多給我機會的人，謝謝你們。



2006 年暑假
於政大綜合院館

序——章倩儀

在民國 80 年代初期，台灣的不動產幾乎就是指住宅與辦公大樓，而美國的不動產型態則相當廣泛，包含如購物中心、百貨公司、摩天辦公大樓、出租公寓以及主題樂園等。因為歷史背景、所在區位的差異，每種不動產皆有不同及特殊的開發經營模式，而專業的不動產管理公司更以精簡的人力、有組織的行為將不動產的經營管理提升到另一個層面。

購物中心的商店位置、選逛路線；出租公寓的空間規劃、公共設施配置；以及主題樂園的遊樂設施主題、活動設計等項目，均是消費者、住戶以及遊客直接面對的環境，在開發初期就應該針對潛在客層做詳細的分析定位，而後場的清潔保全維修行政等空間以及工作更是提供前場順利營運不可或缺的一部分。以明確的表單項目配置適當的人力進行有效率的管理，將使不動產營運獲利增加，降低營運費用，並且延長不動產的壽命。

不動產經營管理人才是主導不動產的靈魂人物，加拿大政府對於從事不動產的專業人員有嚴格的制度，像是不動產仲介、營業員、抵押貸款人員以及不動產經理人等，都需要透過上課以及考試取得執照才能從事相關業務。管理日常業務、處理人際關係、面臨緊急狀況，以及提高營業績效等都是經理人會面對的課題；豐富的專業知識與多年經驗的累積均能讓經理人在工作時，在最短的時間裡獲得最有效的解決方法，而高標準的道德規範亦能保障客戶的權益不會受損。

台灣近 10 年來在不動產界有相當大的突破與發展，大型購物中心（工商綜合區）、主題樂園、科學園區，以及智慧型辦公大樓等如雨後春筍般地蓬勃發展，並強調引進國外經驗的經營模式與管理型態。除此之外，不動產投資信託 (REITs) 亦將不動產經營管理帶入一個新的領域，讓社會大眾有更多的機會參與。

國外行之有年的不動產經營管理方式固然值得台灣業界學習，但前提是必須考慮到文化差異以及生活習慣等行為模式的不同，原封不動的拷貝只會造成經營上的失敗，以及投資成本的浪費；在參考他山之石後，如何在模仿以及創造當地特色之中取得平衡，有賴於開發商以及專業經營管理人才的智慧。

今日有機會能將所學以及經驗編輯成書，一來是回顧 17 年讀書與工作生涯，將過往思緒做一整理；二來則是希望從撰寫過程激發出新的靈感，提供未來不動產經營發展出新而有效率的管理模式，更願藉此機會讓社會大眾深入瞭解不動產經營管理與人以及環境間的關係，能夠在開發經營之餘，尊重大地這個母親，讓她能夠不受到傷害，使我們的子子孫孫都能享受到她所帶來的恩澤。在

此，要感謝智勝文化的團隊，在他們用心編輯以及督促交稿聲中，本書才能順利出版。

最後，要感謝一直以來給予我最大的鼓勵與支持的父母親，讓我能朝著自己的理想持續邁進，努力不懈。

章倩儀

2006年7月

目錄

CONTENTS

推薦序——林英彥	
——林建元	
——王治平	
序——陳奉瑤	
——章倩儀	

PART 1 不動產概論

第 1 章 不動產的概念

1.1 不動產之意義	5
1.2 不動產之特性	8

第 2 章 不動產與經濟

2.1 不動產與總體經濟	15
2.2 政府的角色	27

第 3 章 不動產景氣循環

- 3.1 景氣循環 37
- 3.2 不動產景氣循環 41
- 3.3 台灣之不動產景氣循環 42

PART 2 管理學概論

第 4 章 管理的概念

- 4.1 管理的意義 53
- 4.2 管理者 55

第 5 章 規 劃

- 5.1 規劃的意義 65
- 5.2 規劃程序 67
- 5.3 影響規劃的因素 70
- 5.4 目標管理 72
- 5.5 決策 74

第 6 章 組 織

- 6.1 組織的意義 89
- 6.2 組織結構之設計 90
- 6.3 幕僚在組織中所扮演的角色 95

6.4 授權、分權與集權 95

第 7 章 領 導

7.1 領導者 101

7.2 被領導者 107

7.3 工作群體 110

7.4 溝通 112

第 8 章 控 制

8.1 控制的重要性 121

8.2 控制的程序 121

8.3 控制的層級 122

8.4 有效的控制系統 124

PART 3 不動產經營管理基礎

第 9 章 不動產管理計畫

9.1 不動產管理計畫內涵 131

9.2 不動產管理契約 135

第 10 章 不動產財務管理計畫

10.1 營運資金的評估 141

10.2 收入與費用 143

10.3 預算 145

第 11 章 不動產市場分析與行銷計畫

11.1 不動產市場分析 151

11.2 不動產行銷計畫 167

第 12 章 不動產經營管理公司

12.1 成立經營管理公司 177

12.2 經營管理程序 190

PART 4 各類型不動產之經營管理

第 13 章 不動產開發之管理

13.1 不動產開發流程與步驟 205

13.2 不動產開發參與人員 211

13.3 不動產開發管理內容 213

第 14 章 住宅不動產之經營管理

14.1 住宅類型分類 223

14.2 經營管理 229

14.3 出租住宅之經營管理 235

第 15 章 辦公大樓之經營管理

- 15.1 辦公大樓之發展 245
- 15.2 辦公大樓之分級 246
- 15.3 辦公大樓之經營策略 252
- 15.4 特殊用途之辦公大樓 260

第 16 章 購物中心之經營管理

- 16.1 購物中心的源起 265
- 16.2 購物中心的分類 266
- 16.3 購物中心的規劃 269
- 16.4 成功開發購物中心的關鍵因素 274
- 16.5 營運組織與管理 278

第 17 章 工業不動產之經營管理

- 17.1 工業不動產類型 289
- 17.2 台灣工業區開發歷程 290
- 17.3 工業不動產之經營管理 293

第 18 章 特殊目的不動產之經營管理

- 18.1 主題樂園之經營管理 301
- 18.2 墓園之經營管理 310
- 18.3 車站之經營管理 315

附錄與附表

附 錄

- 一 公寓大廈管理條例 327
- 二 公寓大廈管理條例施行細則 340
- 三 公寓大廈管理維護公司受任管理維護業務契約範本 342

附 表

- 一 不動產管理起始檢查表 351
- 二 不動產管理完成檢查表 355
- 三 辦公大樓維修項目檢查表 359
- 四 購物中心外部維護檢查表 363
- 五 購物中心內部維護檢查表 366
- 六 消費者問卷調查 371
- 七 商家調查（由店舖經理人負責填寫） 376

參考文獻 381

中英文索引 383

第1篇

Real Estate
Management

不動產概論

不動產是否真的就是「不能移動的財產」？它在法律上的定位如何？這個與人們生活息息相關的財產，究竟有什麼樣的特性吸引人？為什麼經濟、政策的一顰一笑，會對它影響那麼大？

本篇首先就本書中所涵蓋的「不動產」加以定義，並分析其特性，事實上，這些特性就是不動產管理者需要特別留意，而可以增加利潤的來源。除不動產本身具備條件之外，第2章中將就影響不動產的外在條件，例如，經濟或政府那隻看不見的手加以分析；第3章則將鑑古知今，藉由瞭解過去影響不動產景氣循環的因素，作為未來管理上的參考。