



# 淺談 建築經理、自主更新與 續建完工

曹奮平／東亞建築經理公司 董事長

唐惠群／東亞建築經理公司 執行副總

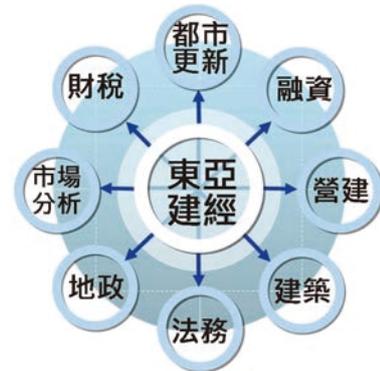
都市更新條例頒布迄今已逾二十載。政府立意甚佳，然而實際成效未盡理想，尤其以都更住戶為主體之自主更新案例更是寥寥可數。本文特就自主更新推動之意義及內容做實務分析，並就自主更新推動不易之主要因素做探討。由於建築經理功能對都更推動有重要幫助，故介紹建築經理業之概況；最後就攸關都市更新能否順利完工交屋的續建機制做重點之介紹。

## 建築經理業之沿革及現況

建築經理（REAL-ESTATE MANAGEMENT）的構想是源自民國六十年代後經濟大步起飛，房屋需求激增，房價暴漲使房屋交易衍生的許多弊病有待建制與改革。最重要的包括「一屋多賣」、「預售屋氾濫，購屋者無保障」、「金融機構貸款不動產之專業度缺乏」、「房地交易無安全可期」及「工程品質無法確保」等等。

政府為解決上述之諸多問題，有魄力的建立制度以將建築產業導向正軌。經數年討論及研擬後，成立「建築經理公司」的想法已然成形。民國七十五年中央發布「建築經理公司管理辦法」後，先由少數官股行庫相繼設立建築經理公司，其後數年間，民間銀行及中小企業銀行陸續加入。建築經理公司的出現，強化了購屋履約保證的機制、建築融資評估及專款專用、契約鑑證、落實營建管理及提升交易安全等。奠定建築業者及消費者之間的互信基礎，也提升建築業者應負之責任與規範。

民國九十二年一月「建築經理公司管理辦法」因政府行政程序法廢止而致失效，建築經理業功能失控。依經濟部商業司近期公示資料進行統計，以「建築經理」成立之公司多達八十六間。而參加「中華民國建築經理商業同業公會」之會員僅十八間，具銀行投資背景之建築經理公司更只有十二間。良莠不齊，充斥市場，難有品質可言。



資料來源：東亞建經公司

## 從實務面探討自主更新面臨之難題

自主更新，是都更中能讓住戶獲得都更後分回最大效益的做法，同時相關的保障也最完整。此外，住戶可依照自己的意願推行，落實財務規劃、室內、外設計、建材及工程發包等作業。

由於自主更新過程冗長且涉及各不同專業領域，故需要一個具綜合專業能力之管理公司協助全體住戶，從整合起直到交屋過戶並完成財務結算，成立新的住戶管理委員會為止。優秀之建築經理公司是較有能力擔任該項工作之專業單位。但只要有專業、有能力、真正為住戶能服務到位的公司，都可以擔任這個角色。

自主更新未能順利推動因素不一而足，茲試圖就實務面做以下之整理與分析：

1. 在推動都更期間，有些個案因住戶們立場不同，看法分歧而造成嚴重嫌隙。住戶間互動難以和諧與理性。
2. 住戶對整合者有疑慮，例如公平性、資金辦理能力，工作執行能力及客觀性等。
3. 介入都更案初期整合者，或因專業不足，或有意誤導，常因而造成住戶對都更推動失去信心。使後續推動的努力更難奏效。
4. 住戶中部份對權利變換不接受或沒信心。而整合者又無法從專業及實務面說服住戶。
5. 都更所需資金龐大，住戶們的差異性很大。導致資金和財務規劃遭遇困難，甚至無法克服。
6. 住戶對於都更專業瞭解必然有限。不少個案在初期過程因接觸者眾多且背景複雜，反造成住戶資訊過多，道聽塗說莫衷一是，更難拿定主意。
7. 部分個案因少數住戶自我意識過高，使整合不斷受阻。有許多住戶對都更意願高且非常熱心，但是反而招致其他住戶之猜忌甚至敵對。
8. 政府對於自主更新會一直很支持，不過都更因案而異，有許多不同類型未能得到補助。希望做法能多些彈性，補助款能提早到位。
9. 都更及危老推動師制度已實施多年，有一定之成效。在第一線接觸住戶，角色吃重，對住戶之信心有極大之影響，不但需具備一定之專業，更重要的是無私客觀的立場和溝通說明的技巧。由於推動師人數多，政府有必要做嚴格之督導和培訓，切忌劣幣驅良幣。
10. 自主更新中實施者角色至為重要。許多案例顯示在更新會無法擔任實施者時「受託實施者」是有效可行的做法。惟長期以來，相關法規規範均未加入必要條款。使得推動造成不少無謂困擾，請政府正視之。
11. 都更釘子戶的疑慮仍無法從政府公權力的有效行使而獲得解決。

## 辦理自主更新之主要內容

優秀的建築經理公司因具有高度專業性，必須包括建築、土木、營建管理、地政、市場評估、財務、法律等方面組成一完整團隊，才能解決都更面臨之所



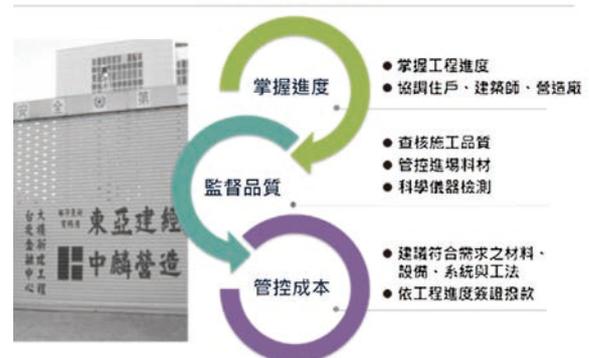
尚華仁愛大樓自主更新案 資料來源：東亞建經公司

有問題。茲就建築經理協助辦理自主更新之主要內容分述如下：

- 擔任推動全案進行與管理之執行者
- 遴選專業團隊
- 製作都市更新法定計畫書圖及程序
- 興建資金籌措與財務規劃
- 配合銀行信託管理
- 資金專戶管理
- 工程發包
- 營建管理
- 驗收交屋
- 辦理相關會議

### 營建工程最重要的三件事！

進度、品質、成本



資料來源：東亞建經公司

## 不容忽視的續建完工機制

都市更新推動的整合期極為冗長，其中爭議不斷，問題大多集中在容積獎勵值的高低、各戶分配的

條件、更新範圍的劃定及更新費用之籌措等。孰不知一旦大家取得共識，同意拆除搬遷，卻沒有考慮隨之而來至少3年以上的施工期。若遇到任何因素導致停工並且無限期延宕，那對原先還擁有舊屋可住，而今竟變成無屋可住的更新民眾會是無法承受之痛。倘若房市價格大幅下修，造成違約的骨牌效應，更將演變成嚴重的社會問題。

自主更新由住戶全體主導，每個環節亦都會監督到。因此需要執行續建的機率不高，即使產生也不難啟動續建，執行完工。倒是建商型的實施者做法需要嚴謹的續建機制，在案例啟動前，住戶與實施者，甚至金融機構先完成必要之約定及承諾。在施工期間做重點、定時之追蹤。以便亦常發生時能以最短時間介入執行續建完工事宜。

為保證都更案的實施能順利完工，至少有2個途徑。

第1種是「開發商」將所有興建費用全數存入受託銀行之信託專戶，並執行專款專用，如此必可確保完工無虞。

第2種則是「開發商」尋求有公信力之第三者做「續建完工」保證，筆者稱之為積極性的履約保證。這項機制是，一旦個案停滯，則由保證者出面整合，辦理復工至完工並交屋。

茲就「續建完工」之目的及作法簡述如下：

## 目的

不動產開發案一旦開始興建，土地價值即併入完成後之建物，而成為興建完成後房地產總價值之一部分。故建案因停工而未能取得產權，其整體價值則大幅驟減。

就實務而言，興建工程必須完工並辦理產權登記後，價值才會實現。因此唯有藉續建完工之手段，方能確保開發效益並進而保障相關當事人之權益。

## 作法

1. 在動工前就續建完工的管控重點，以契約的方式對各相關當事人之權利義務做明確的約定（一般融合於信託契約內）。
2. 當續建事由發生時，由保證機構（例如金融機構等）委由不動產專業管理公司（例如土地開發或建築經理等）製作「續建完工執行計畫書」，就主要工作內容，詳列處理過程及履行方式等作為後續執行的依據。



板橋續建完工案 資料來源：東亞建經公司

3. 由保證機構結合不動產專業管理公司，會同相關權利人執行續建完工事宜。

## 結語

都市更新的推動所涉極廣，每個都更案都有它的獨特性，因案而異。從住戶的背景到意願整合，到推動主體之組成再連同各種專業，建築師、地政士、估價師、財務、營造、法務等之配合，才能逐步穩健的向前推進，其中更涉及權益分配與民主機制之落實。

回顧諸多成功案例，其主因乃住戶們最終願捐棄成見，集思廣益用民主的方式推動。另外則是選擇一家正派經營，具綜合性專業能力及實務經驗豐富的公司做為替住戶辦理所有工作的推動者角色。推動之初必然艱辛，循序啟動後，漸入佳境。用正確的做法，結合對的人，都更必能圓滿完成。

## 參考文獻

1. 曹奮平（1994）透視都市，博遠出版社。
2. 曹奮平（2003），台灣城市議題，財團法人台北市都市計畫文教基金會。
3. 曹奮平（2014），兼論宜速建立續建完工的完美 ending，消基會消費者報導，399期。