

# 社區環境品質的自製或外購： 交易成本的觀點

柯伯煦

國立政治大學地政系

崑山科技大學不動產經營系

陳建元

逢甲大學土地管理系

## 摘要

都市社區的公共事務治理在於創造良好環境品質；居民、管委會與其委外的管理維護公司，都扮演著關鍵的角色，但從許多研究與案例的報導中發現，大多數的都市社區治理難以協調這三者之間的和諧關係，他們彼此的策略互動，常引起社區治理的交易成本。因此，本研究從新制度經濟學的交易成本觀點並結合博弈理論的囚犯困境模型，探討居民、管委會與管理維護公司等三方參與者，彼此交易關係的互動演化，及社區管理的交易納入組織將對社區治理的交易成本與困境帶來何種影響作一分析，並以台南縣市公寓大廈為案例，實證參與者的擇優策略對社區治理的影響。本研究發現，居民面對公共事務治理活動，選擇不願參與或不合作是普遍存在的擇優策略。基於降低交易成本，管委會的組織因而形成納入社區公共事務的治理活動。但在居民缺乏參與意願及不願監督下，管委會面對公共事務的治理，會伺機去競爭社區資源或無形地耗費社區資源，是普遍存在的擇優策略。基於進一步降低交易成本，社區治理的工作於是外包給管理維護公司。但管理維護公司將視居民與管委會之間的矛盾與衝突，以伺機迴避及推諉難度高的工作並偏好容易做的工作，是管理維護公司的擇優策略，同時也會善用資訊優勢，以增進自身企業的獲利。

**關鍵詞：**社區治理，管委會、管理維護公司、交易成本、策略

# To Make or to Buy the Quality of Neighborhood Environment: Transaction Cost Perspective

**Bo-Shzu Ko**

Department of Land Economics  
National Cheng-chi University

**Simon, C.Y., Chen**

Department of Land Management  
Feng Chia University

## **Abstract**

The quality of the urban communal environment depends on the collaboration among homeowners association, residents, and property management companies. However, many references show that their relationship is not harmony. Therefore, the main purpose of this paper is to theoretically analyze these three actors' institutional incentives and behaviors under current urban communal governance based on the transaction cost perspectives. Moreover, the paper also investigated 26 communities in Tainan County compared to the theoretical analysis. The results show that the rational choice of residents is to be free riders in communal governance, which is constrained by the prisoner dilemmas. Hence, the transaction cost is very high in communal governance through voluntary cooperation that the institution of homeowner association is emerged in urban communal governance. However, the board members of homeowners also lack incentives and professions to pursue the benefits of the whole community but may narrowly focus on their personal or small groups' interests, which also creates transaction cost. Therefore homeowners association contracted out most functions of urban communal governance to property management company. However, property management companies under this institutional structure of urban community in Taiwan will rationally choose to satisfy the demand of board members to sustain the contracts and ignore the demand of the majority residents. Furthermore, these property management companies also use their information advantage to do rent seeking behaviours, which also create transaction cost. How to reduce these transaction cost in current urban communal governance needs more future researches to address.

**Keywords:** *Communal governance, Homeowners association, Property management company (PMC), Transaction cost, Strategy*

## 壹、前言

生活在高人口密度的都市裡，住戶的疏離、流動與繁雜使都市社區的環境品質經營往往比其他一般社區（如鄉村社區）更為困難，這是因為社區共同事務的專業度高且繁雜，為參與者帶來機會成本與交易成本，Coase (1937, 1960) 的交易成本論，揭示了「組織制度」替代「市場制度」在降低交易成本的功能，這正對應了我國「公寓大廈管理條例」頒布的重要理由，此制度激勵社區住戶成立自治組織，規範社區關係人之權利與義務，如住戶、社區管理委員會（以下稱管委會）及管理維護公司，以利自發性治理社區公共事務<sup>1</sup>（台北縣政府，2001）。

常言謂，社區生活即是國家公共事務的縮影，國家即是從社區而來。社區的治理結構即是政治關係的一種(Bengtsson, 1995)，現行公寓大廈管理條例中規定，住戶需要選舉主委及組織管委會，選舉主委就如同選舉縣市長般，而管委會，就如同政府內閣般，代理住戶，對於社區中公共設施與共有產權設施的使用進行管理維護。但是，有了社區組織吸納公共事務的交易與協調活動，社區營運就會自然步上軌道，並不完全正確。因為，社區共有設施要能良好運作與維護，在一般住戶中是難以具備這些專業知識，以致共有產權中的設施營運管理（也稱公共事務治理），需要新的專業分工，通常管委會是向市場中另一種組織購買勞務，以利專業分工的效率，此組織就是公寓大廈管理維護公司與社區物業管理業（此兩業種以下簡稱管理維護公司），它的興起正受到市場需求的青睞並且快速發展著，依據內政部營建署 2007 年底統計，台灣地區公寓大廈管理維護公司登記數量，已達 518 家（內政部營建署，2007）。

管理維護公司近年來在全球的蓬勃發展與其在都市治理的角色，漸漸受到許多討論，尤其是新制度經濟學者認為它提供了市民另一個都市治理的制度選擇(陳建元，2010; Webster, 2001)。而且管理維護公司不但在住宅社區管理上蓬勃發展，它也出現在商業區或工業區治理上扮演如同它在住宅社區管理上的功能(Chen and Webster, 2006; Chen, 2007)。台灣也不外於此全球趨勢，管理維護公司現今在台灣都市社區治理裏已扮演著關鍵角色（李永展，2005；Chen and Webster, 2005）。雖然，管理維護公司與管委會所形成的都市治理結構，近來迅速發展。但是，這種都市治理的結構也並非沒有問題。因它代理管委會執行社

---

<sup>1</sup> 管理維護公司是重要的社區管理服務人之一，依據公寓大廈管理條例第三條第十一項之規定，管理服務人：指由區分所有權人會議決議或管理負責人或管理委員會僱傭或委任而執行建築物管理維護事務之公寓大廈管理服務人員或管理維護公司。

區公共事務的治理，也與管委會間形成分工式的委託代理關係。不過，當一般住戶對參與社區事務冷漠不理，管委會成員可能基於小團體利益而忽略多數人利益，而管理維護公司也可能在自利動機的理性選擇下，採取擇優策略來確保利潤與契約利益，最後將導致都市社區環境品質的治理陷入困境，這在香港（Lai and Chan, 2004）及美國（Mckenzie, 2005）都有許多實證案例。對於這樣的推論與預測，在台灣是否也存在類似的現象？台灣現況與國外經驗是否存在差異？管委會與管理維護公司的擇優策略<sup>2</sup>與行為是什麼？國內尚缺乏深入的研究。

基於探討社區環境品質的自製或外購的策略思維，如何在降低交易成本之目標下，解釋住戶、管委會及管理維護公司的各自擇優策略，進而對社區集體利益造成影響的邏輯推演，反應在社區環境品質治理的結果與影響為何？我們將嘗試從交易成本觀點，解釋組織替代市場以降低交易成本的作用，是不能排除個體策略互動及擇優策略的影響，應先做出適當的解釋。本文研究路徑，首先採取以理論為基礎的推論方式，主要的理論是從交易成本理論結合博弈理論的囚犯困境模型建構本文理論架構，這個架構在於從個體擇優行為分析來推演出社區發展及公寓大廈管理服務業市場上的意義，本文實證是以台南縣市公寓大廈社區為案例，分析都市社區治理結構中的非合作困境與管理維護公司的擇優策略。本文共分為六節，第一節為前言，第二節為社區住戶彼此之間的博弈與管委會角色，第三節為管委會的選擇：自製或購買公共環境品質，第四節為管理維護公司的擇優策略，第五節為台南縣市公寓大廈社區的實證研究，最後一節則為結論。

## 貳、社區住戶彼此之間的博弈與管委會角色

### 一、制度、組織與合作困境

現代組織的出現與存在的重要意義，在於解決市場交易與生產上的不確定性，其中將「交易」作為觀察的對象及單位來分析，是新制度經濟理論應用的重點之一（Williamson, 1985）。Coase（1937, 1960）發現交易不同於生產，許多的專業分工活動透過市場中的交易活動來完成，可能比自行生產會更節約成本，但是，這些交易活動並非無成本，因而有了交易成本的觀點提出。Coase

<sup>2</sup> 擇優策略，是透過先將不可能施展的劣勢策略優先刪去之後，最後以求得可能是相對優勢的策略，此時的策略將是一種擇優策略，這時的均衡則稱嚴格優勢策略均衡（equilibrium of strictly dominant strategies）（王則柯及葛菲，2009：5-7）

的交易成本觀點，解釋了組織替代市場的邊際條件，當「組織制度」替代「市場制度」具有減低交易成本的作用，於是，許多原存在於市場中的交易活動，就會被納進組織內部來專業分工。組織的制度功能是透過一種契約的約束，激勵人們在組織內部完成各種交易與生產活動，人們將有交易成本極小化的動機，這是因為經濟活動在組織內部交易，雙方將能夠去適應未預期到的成本與利益，於是將組織視為市場制度下所對應的另一種制度，而組織制度去替代市場，顯示了降低交易成本的作用。

但是，Williamson (1985, 2000) 在實證組織內交易成本的成因中發現，基於人性上的機會主義行為，以及有限訊息導致人們決策上的有限理性，人們彼此交易互動往往存在交易不確定性、交易頻率不一致、資產專用性等問題，這些組織內的交易成本如何進一步節約？尚待企業家透過制度的約束性激勵，促進企業內部資源分配產生更佳效率。

制度在影響個人偏好與行為目的之作用，以及社會行動者的競爭與選擇問題，受到公共政策與政治學者的關注，後來也形成了一種理性選擇觀點，它強調人是自私的，所做的決定皆是在理性的考量下，選擇對自己最有利的方案 (Downs, 1957; Hodgson, 1988; Coleman, 1990; John, 1998)。但是，人與人交易互動的過程，理性的經濟人往往在有限資訊下進行選擇與擇優決策，而這個選擇可能造成一種對雙方利益都是最差的非合作結果(陳墩源，2002)。對於這樣的個體利益與集體利益出現衝突的情況，最典型與出名的理性選擇困境進而造成非合作結果，便是博弈理論 (game theory) 的囚犯困境模型(John, 1998)。囚犯困境模型是非合作博弈理論的典型，Nash (1951) 証明了囚犯困境模型中  $N$  人均衡的存在性，其解釋若雙方無法溝通的前提下，兩方皆會理性的預測與評估對方的策略，以利自己做出最優的選擇，此時對各自最有利的選擇便是背叛策略(也稱不合作策略)，以致達到納許均衡 (nash equilibrium) 時，雙方不合作卻成了此博弈對局下的最優決策。囚犯困境模型顯示的重要意涵，在於個別理性與集體理性之間的衝突與矛盾，即合作對大家都好，但需要冒著遭對方背叛的風險下，理性且自私的個人，即使知道雙方合作對大家最好，但依然選擇不合作。而這集體不理性的結果，恰好是理性個人擇優決策所造成的(Axelrod, 1980, 1984)。這樣的矛盾在我們生活週遭極為常見；例如在社區生活上，大家不願對公共環境品質盡力維護與整理，對公共事務缺乏參與熱情，大家同時購屋遷入卻不願遵守社區規約，皆是此種囚犯困境現象的反射。

## 二、合作博弈與組織替代

囚犯困境的情境是一種市場中交易活動的特例，因交易雙方無法溝通或溝通困難而造成的結果，若將交易活動納入組織內，由組織制度迫使交易雙方必需展開溝通與協調，於是選擇合作行為將會是雙方的最優策略(Shubik, 1970; Axelrod, 1984)。因此，以組織制度替代市場制度來激勵博弈雙方展開溝通與協商，將有助於集體合作的利益，能被實現與長久的維持，很多成功的社區共享資源管理的案例，便是透過溝通克服囚犯困境，進而實現集體合作利益(盧春霖，2004；Ostrom, 1990)。但是，這種博弈雙方採取合作的擇優策略是有限度的，一旦人數太多，此種合作也無以為繼，這是因為在人數多的團體中，一方面，有些人會藉機施展「機會主義行為<sup>3</sup>」(Williamson, 1985, 2000)，二方面，有些人無法排除「搭便車」動機，這些原因將阻礙合作利益的實現(Olson, 2000)。最新資料顯示，以嚴格宗教教義作為生活規範的社區，利用榮譽作為合作與懲罰機制，最多也只能到150人(Hardin, 2008)。此外，一些社區的案例研究顯示了這樣的趨勢，例如在美國加州的調查，在19%的管委會中，所有的工作大多由一個管委會的委員負責，不到1%的居民曾經當過管委會的委員，只有11%的住戶有意願成為管委會的委員(Barton and Silverman, 1987)，香港與台灣也有相似的研究結果(Lai and Chan, 2004; Chen and Webster, 2005)，都市社區居民的冷漠、搭便車動機及不願協調合作是社區發展困境的主因(黃文彥，2006)。

透過交易成本理論觀點，及結合博弈理論的囚犯困境模型，解釋交易活動的合作成交與不合作離開的結果，隱喻著人與人之間的合作是有條件的，也有交易成本的。這理論啟發了我們的新認知，社區中的住戶彼此在公共事務上合作也是有條件的，這必須社區人數是較少的，也需要透過組織的制度來約束住戶的搭便車動機及不敢藉機施展機會主義行為，於是社區的囚犯困境可以被解決，而自發性的合作與管理可以被產生與維持。Errikson (1991) 研究美國鄉村間發現的「毋須法律的秩序 (order without law)」，與 Ostrom (1990) 對共有資源安排的案例調查，都是實際的證明。然而，現代都市裡的多數公寓大廈社區，住戶人數多又很少互動，社區中的個別住戶在參與公共事務的擇優行動，在無法得知其他人是否也是如此的配合下，彼此缺乏資訊也缺乏互信，往往選擇不參與，甚至不願彼此合作，於是，透過政治般的選舉過程來成立社區

---

<sup>3</sup> Williamson (1985) 的觀點指出，人不僅具有有限的理性，他們還會時常表現出機會主義行為，他將機會主義定義為「不擇手段的牟求私利」，以及做出「不實陳述」。

管委會組織，將住戶彼此間之交易互動納入管委會組織中運作，是否能降低交易成本及提升效率，這是值得探討的第一個社區治理課題。

## 參、管委會的選擇：自製或購買公共環境品質

### 一、自製或購買的選擇

本文將社區中公共事務的治理，定義為住戶彼此之間的協調與合作行動，這些行動是以呈現良好的社區公共環境品質為目標，這樣的邏輯也意味著社區公共事務治理問題，可等價於社區環境品質的經濟問題，這個經濟問題，在於許多社區住戶花費一定成本購置或承租住宅，但是，之後在社區中生活的環境品質，若不持續支出一定成本，尋求一個或多個組織來協調社區中的公共事務，則社區環境品質勢必難以維繫在原來的水準上。當眾多住戶不願去分擔公共事務上的協調交易活動與勞務活動，將「交易」納入組織中進行是一種低交易成本的選擇，於是一個管理組織（社區管委會）被需要而成立，以協調公共事務的交易活動。但是，管委會的工作是無給職，而管委會組織內的住戶協調公共事務時，等於任職管委會的住戶去承接這些交易成本，自利的理性經濟人應該會有動機來降低公共事務的交易成本，自然而然，市場中就又興起一種組織（管理維護公司）被需求，只要雙方契約價格合意，管理維護公司就被引入社區以替代管委會的工作，前述過程敘述了交易活動不斷被納入組織內部完成，以利交易活動及延伸的交易成本能被降低。

但是，Olson（1965）的集體行動理論指出，集體行動下的合作利益是一種公共財，且每個人不管付出多少皆可享受，故一個理性經濟人的擇優策略將是成為一名搭便車者。除非採取激勵的機制，迫使個人為集體利益做出貢獻，這種激勵機制可以藉由物質性的獎勵，如金錢，或是非物質性獎勵，如榮譽，以得到效果（Chong, 1995）。不過，Olson（1965）對於人們的搭便車動機如何被有效解決是悲觀的，因為，大團體中普遍存在「搭便車」現象不易被發覺，而小團體之間因團體人數少，容易被組織起來與動員，又會有競爭資源的分配問題，導致集體的公共利益不斷被犧牲，社會最終將走向衰敗（Olson, 1982）。在當前公寓大廈社區治理方面，政府訂立公寓大廈管理條例來迫使社區管委會成立，希望透過小團體的自發性治理，以實現社區多數住戶的集體利益，然而，管委會（小團體之一）的代理人角色是否將為社區集體利益做出良好貢獻？住戶在此治理結構是否存在理性忽略？這是值得探討的第二個課題。

## 二、以交易成本為衡量基礎

事實上，成立社區管委會後，並非就能一勞永逸地解決社區眾人之間的合作問題。因為大團體或許能在受到強制力或外在幫助下組織起來，一旦外力消失後，該組織的凝聚力便很快瓦解，組織效率也將低落。Bengtsson (1998) 對此有其深刻的觀察，在他研究住宅的集體行動問題，發現不管是創設時或是之後的組織經營，若個人發現無利可圖，那他將不會加入該組織裡。

所以，維持一個社區組織的運作與成員之間的合作，往往比建立它還要困難許多，盧春霖 (2004) 對台灣社區的研究中也發現這個問題是普遍存在的。此外，Bengtsson (1998) 在研究承租戶參與社區經營的集體行動實驗中發現了問題，它們組織的成立，往往都是透過政府及外面社會工作者的加入，並由地方當局或建設公司做經濟上支持，才得以成立。期望在組織成立後，由承租戶接管經營管理的責任，但是實際上，承租戶的參與，往往在短時間內便消失殆盡。有太多短命的承租戶成立的組織，表示出維持合作有多麼的困難。Mckenzie (2005) 在美國管委會的研究中，指出許多學者對管委會的強勢與不近人情的執法，導致住戶權益受損與強迫分攤少數人決定的成本，多所批評。溫豐文 (1997) 研究台灣的管委會也發現不當行為的報導，例如管委會對住戶違章建築置之不理，住戶因為遭到小偷入侵而私自加裝鐵窗，管委會卻告發強制拆除。

於是此處要討論一個社區管委會的擇優策略，若社區管委會是社區營運與資源安排的重要角色，這就涉及社區公共環境品質是自製（分配社區住戶來協議完成）較佳，或向另一個組織購買勞務（雇用管理維護公司）以協助社區公共事務，何者會較優呢？交易成本提供了一個比較的基礎，當個人與個人之間的交易活動存在正向交易成本，則透過組織的形式可能有助於降低成本，所以管委會面對公共事務，可選擇安排於社區內住戶（個人）專業分工來完成（內部自製），或是委託市場中的管理維護公司勞務分工來完成（外部購買），為何實際上的情況？多屬於管委會採取向外購買來協調社區公共事務活動，而管理維護公司的勞務與專業分工，又為何經常招到社區住戶的異議？以致能長期進駐替代管委會分工者，是少之又少呢？這是值得探討的第三個課題。

## 肆、管理維護公司的擇優策略

都市公寓大廈社區的住戶群，包括住戶、新住戶與承租戶，其中承租戶流動率偏高，社區認同感不易形成與維繫（李永展，2005<sup>4</sup>）。社區管委會受制於欠缺良好激勵以及擔任委員多屬無給職兼差性質，且一年一任制，使他們對管委會的任務多有短期敷衍的心態。故社區經營困境也可以說是在「參與合作」的積極性該如何進一步擴展，採透過另一個組織來協調管理，例如外包給管理維護公司就是普遍存在的模式。由於社區管理所需專業知識極多，如保全、清潔、環保、建物修補維護與機電維護等。對管委會的委員而言，向外購買是不得已的選擇。如洪子茵（2001）的調查研究，在其與「台北市公寓大廈暨社區服務協會」秘書長的訪談得知，許多社區管委會委託大樓管理維護公司參與營運管理的主要動機，是因委員們往往會害怕擔負太多的責任，而有積極避事心態，尤其是在住戶越多的社區，整合意見推動事情更顯困難的情況下，認為花錢省事就好。故管理維護公司的興起與專業分工，在替代管委會組織協調社區公共事務的角色至關重要。

但是，在當前社區治理結構下，管理維護公司的誘因及擇優策略是值得探討的，首先，管理維護公司擁有專業，知道如何經營社區與維護公共設施，而管委會與社區住戶，兩者皆缺乏相關專業知識與時間去經營與監督，這讓管理維護公司無形中具備資訊不對稱下的優勢，這個資訊優勢的誘因可能引起道德危險的機會主義行為或競租行為，例如變相提高收費、降低服務品質、怠惰敷衍、公共設施維護成本低買高賣、遇事推委與差別待遇等。相關文獻中不難發現對於管理維護公司機會主義行為的批評，如 Mckenzie（1994）就認為美國社區中住戶與管委會的衝突，往往都是管理維護公司，背後興風作浪所致，因為，業者往往以他們利益為優先而犧牲社區與居民的利益，類似的文獻也可參考 Major（1992）和 Lai and Chan（2004）等人的研究，在此情況下，受害的是管委會與社區住戶。

其次，管委會掌握選擇管理維護公司的權利，這些委員透過參與經驗的學習，也可能較具相關專業知識且存在著小團體的自利動機，在多數住戶普遍冷漠的情況下，管理維護公司，另一個可行的策略便極可能是，迎合管委會委員的個別需求下，追逐長期合作契約下的利益。而管委會與管理維護公司結合，卻可能侵犯住戶權益的案例，亦可以發現。例如 Mckenzie（1994）便認為美國

<sup>4</sup>參自李永展（2005.6.28）於中國時報發表的「公廈管理，十年有成？」一文。

管委會與管理維護公司，早已形成一個共利結構，居住在管委會社區的民眾，就如同簽了一個賣身契般，任人擺弄。當然，這些投機行為都是一種短視近利的行為，起因於資訊不對稱，也增加公寓大廈管理維護市場的交易成本，市場逆向選擇的結果，即是劣幣驅除良幣。Akerlof (1970) 有名的「檸檬市場」一文，即是以二手車市場為例，提出了經典的實證。當公寓大廈管理維護市場也存在類似情況時，則市場最終將會萎縮，沒有人得利。當前台灣的社區管理維護市場確實存在低價搶標為主的策略，管理維護公司爾後再想辦法營利(劉長勇與張志豪，1999；林錫勳，2002)，這就可能發生層出不窮的投機行為，如鑽營契約漏洞、降低服務品質與偷減工時等。但是，這樣的發展最後將無人得利，人人皆是受害者，這樣的情況是否存在？是值得探討的第四個課題。

## 伍、台南縣市公寓大廈社區的實證研究

### 一、研究設計與個案調查

#### (一) 交易成本定義與研究命題

本文的研究命題結構，採取運用理論的邏輯觀點由一個命題推論到另一個命題。投入社區環境品質勞務的「交易」是本研究的觀察單位，住戶之間的心智運算及預期往往導致決策行為之合作與非合作的結果，非合作結果就使「交易」活動衍生治理的「成本」，因此，本研究的交易成本可定義為，住戶之間基於維繫良好社區環境品質目標下，因極大化自動機採取非合作策略引起的協議成本。故交易成本理論結合博弈理論之囚犯困境模型的分析架構，將有助於解釋社區住戶、管委會與管理維護公司之間的互動，由個體行為決策到總體利益影響的內在邏輯關係，當社區治理的參與者普遍施展非合作策略，就會引起協調分工不易的交易成本，社區治理就會落入原始的囚犯困境，基於這個核心命題，進而推演出三個必須實證的研究命題：(1) 當社區住戶多、協調不易、熟悉度低與缺乏互信基礎，住戶彼此間勞務分工的擇優策略，將容易出現非合作均衡；(2) 當原屬於住戶應分工之勞務納入組織（社區管委會）內分工，以期降低交易成本，將形成不同小團體之間的博弈對局，基於缺乏良好監督與小團體的利益競爭，管委會組織內的住戶擇優策略，將容易出現非合作均衡；(3) 當社區住戶與管委會之間不易密切分工合作，管理維護公司將可善用資訊不對稱之優勢，在博弈的擇優策略，將伺機出現機會主義行為來與社區住戶及管委會博弈，如此就會導致降低社區集體利益來增進自身利益的非合作均衡出現。

## (二) 研究方法

### 1. 案例研究法

本文的研究方法是採取「案例研究」的途徑，而博弈理論的囚犯困境模型提供出人類心智思維的邏輯，將運用在問卷設計及研究實施中的個案選取，以期研究能兼顧樣本之信度與效度上選擇適當的案例。

### 2. 個案選取

博弈理論提供的啟示，使本研究將案例研究的重點，放在具有利益衝突問題的社區為主要個案，博弈理論也有助於本文將研究問題的存在與解決之道相連結，用以探討不同個案中住戶擇優策略的異同，及管理維護公司在其中對局造成的影響。

本研究問卷調查時間於 2006 年 8 月至 10 月，抽樣方法主要結合了配額抽樣及便利抽樣。抽樣過程，首先，向台南縣市政府取得合法登記有案的管理維護公司名單，合計 17 家公司，其次，依據各公司接受問卷調查及訪談的意願，並且對其經營管理的公寓大廈社區進行配額抽樣，每一間管理維護公司至少抽一個社區為原則，至於佔有率較高的公司再多抽取一至二個樣本社區，故在願意接受訪談調查的 15 家管理維護公司中抽取 30 個樣本社區，其中 26 個社區為有效樣本（表一），最終選取這 26 個樣本社區的重要理由，在於他們都是公寓大廈型態的社區，且戶數人口規模較大，最少的也在四十戶以上，這樣中大規模社區在台南縣市相當普遍，觀察住戶的擇優策略與合作行動相關問題，相當富有實務價值。

此外，基於研究對象分為社區住戶、管委會及該社區管理維護公司之故，在 26 個社區的住戶樣本與管委會樣本，則採便利抽樣法，每個社區分別尋求四至五位住戶填答，計 119 份問卷樣本。而每個社區管委會組織約在四至七人之間，故每個社區尋求兩位委員填答問卷<sup>5</sup>，扣除回答不完整的無效問卷，計獲得 45 份問卷。個案社區進駐的管理維護公司，則尋求派駐現場管理的總幹事（或稱主任、組長）或保全人員填答，計 26 份問卷。此外，對於管委會及管理維護公司在社區治理過程衍生問題的進一步推論，也輔以深入訪談來充實問卷量化不足之處。問卷中針對現況知覺程度的度量，採用李克特五點尺度進

<sup>5</sup> 對於管委會的訪談調查對象，是尋求對社區管理問題較了解且富有經驗者為主，這包括主委、副主委或各類專業職位的委員（如財務委員、監察委員與環保委員等），其中無法全然以主委為對象，是因為有些社區管委會主委個人並無願意填答問卷及接受訪談。

表一 調查樣本數資料

社區個案編號	社區管理維護 公司代號	個案所在地區	社區個案編號	社區管理維護 公司代號	個案所在地區
一	A	台南縣永康市	十四	J	台南市東區
二	B	台南縣永康市	十五	K	台南市東區
三	C	台南縣永康市	十六	L	台南市東區
四	B	台南縣永康市	十七	A	台南市東區
五	D	台南縣永康市	十八	D	台南市東區
六	E	台南縣永康市	十九	L	台南市東區
七	F	台南縣永康市	二十	E	台南市東區
八	F	台南縣永康市	二十一	M	台南市東區
九	E	台南縣永康市	二十二	N	台南市東區
十	G	台南縣永康市	二十三	L	台南市東區
十一	B	台南縣永康市	二十四	H	台南市北區
十二	H	台南縣永康市	二十五	C	台南市安平區
十三	I	台南縣永康市	二十六	O	台南市南區

行評比分析。

### (三) 社區規模、住戶特性與管理維護公司規模的基本分析

Hardin (2008) 指出 150 人是人們自發性合作的邊際條件，故本文將 119 位住戶歸屬的社區分成兩組，分別觀察住戶及管委會在不同規模社區下理性選擇的差異性。小規模社區組計 55 戶（以下稱小社區），戶數最少為 40 戶，最多為 162 戶，住戶平均居住時間 4.3 年，其中居住三年以上者約佔 67%，住戶的租購比例，自購佔 60%，承租佔 38%，社區屋齡在三年以上者佔 95%。住戶間的熟識比例，熟識比在四成以下者佔 31%，四成到六成者佔 44%，在六成以上者佔 25%。大規模社區組計 64 戶（以下稱大社區），戶數最少為 200，最多為 1900 戶，住戶平均居住時間 5.4 年，其中居住三年以上者約佔 80%，住戶的租購比例，自購佔 59%，承租佔 33%，社區屋齡在三年以上者佔約 98%，住戶間的熟識比例，熟識比在四成以下者佔 45%，四成到六成者佔 28%，在六成以上者佔 27%。

## 二、住戶彼此之間博弈的策略行為

### (一) 交易成本與住戶的合作策略

住戶之間的博弈及擇優策略是互動的，這個互動是指因猜測（推論）其他

住戶較大機率上會採取的策略，進而決定自己的策略，而自己的策略也會依成本高於利益做為衡量基礎，故住戶之間有時採取合作或非合作為當時的擇優策略。然而，當社區住戶多、協調不易、熟悉度低與缺乏互信基礎，住戶彼此間勞務分工的擇優策略，是否會出現非合作均衡，落入囚犯困境，這是本文的第一個研究命題。

### 1. 制度環境與合作策略

管委會在現行「公寓大廈管理條例」制度下，對社區治理過程，區分所有權人會議應依法定期召開、改選與組織管委會，而合作策略是指多數住戶會採取合作作為最優的策略。本研究發現在現行社區治理下，公寓大廈管理條例結合社區規約的制度功能，往往激勵及約束住戶採取合作策略，成功地組織社區管委會。以小社區而言，召開區分所有權人會議的頻率，大多數是一年至少一次以上（約佔 68%），僅少數採不確定期（約佔 26%）。依據對擔任管委會委員的住戶調查，在社區管理規約的訂定，多數社區會依據區分所有權人會議來擬定與修訂（佔 76%）。大社區而言，召開區分所有權人會議的頻率，大多數是一年至少一次以上（約佔 78%），僅少數採不確定期（約佔 20%）。社區管理規約的訂定，多數社區是依據區分所有權人會議來擬定與修訂（佔 54%）。故無論社區規模大小，約七成左右社區都能依據現行公寓大廈管理條例規定，一年至少召開一次區分所有權人會議及成功組織社區管委會，超過五成的社區能依法於區分所有權人會議來協議與訂定規約。

### 2. 合作動機強弱與動機異質

雖然，社區住戶知道區分所有權人會議召開的重要性，這些社區住戶的出席狀況，大致都能符合現行公寓大廈管理條例之規定。例如廣義上住戶出席情況（包含委託書），小社區的住戶出席率，能達 50% 以上的佔 95%，惟能達 81% 以上的僅佔 10%，大社區的住戶出席率，能達 50% 以上的佔 92%，惟無法達成 81% 以上（表二）。不過，進一步調查發現，小社區住戶中參與過區分所有權人會議者約 33%，未參與過者約 67%，大社區住戶中參與過區分所有權人會議者約 42%，未參與過者約 58%。故住戶親自參與區分所有權人會議的總體比例僅 38%，許多住戶是將選票委託可出席的住戶代為行使選舉權，實際上，住戶參與社區事務的動機是薄弱的。

而當前制度環境對於社區住戶選擇合作策略是具有激勵效果的，住戶這樣的理性選擇行動，是在社區規約制度的激勵下形成的，也實現了公寓大廈管理

制度的重要性，這也與陳香妃等人（2007）的實證結果類似。但並不表示採取合作策略者的動機是出於增進合作利益，實際上，社區住戶選擇合作策略的動機，往往相當的異質且複雜，例如有些住戶並非為了實現合作而參加會議。

依據個案7的A住戶表示，會出席會議者，有些住戶是為了從中牟取一些利益而參與會議（例如想要選上委員或不想讓某特定人選上委員），個案7的B住戶表示，是想監看管理委員會是否正常的在運作，以及對於該屆管委會的功能不佳，表達一下自己的抱怨，個案7的C住戶表示，是想去伸張自己被漠視的權利或意見，而前述問題再去訪問個案19現任管委會A委員及B住戶，也得出有類似的看法。

這個結果的重要意義，是住戶之間的合作策略與結果，一部份，來自現行制度環境的激勵與約束，另一部份，某一住戶無法知道絕大多數住戶的真實決策與想法，所以，個別住戶往往會依據自身的知識及經驗來形成某種的認知與行為價值觀，做為決策行動的基礎，而這個部份的調查發現是過去研究所忽略的。

表二 住戶召開及出席區分所有權人會議分析表

社區規模	住戶出席區分所有權人會議比率（%）	81以上	80-71	70-61	60-51	50以下	合計
小	樣本數	2	4	7	7	1	21
	百分比（%）	10	19	33	33	5	100
大	樣本數	0	7	7	8	2	24
	百分比（%）	0	29	29	34	8	100

註：出席比例主要是依據住戶對投票數的資訊而得知的，並非指個人的出席情況。45個總樣本是取自對社區管委會委員的調查，因這些委員的資訊往往比一住戶更精準。

## （二）住戶的合作策略與理智冷漠

若人數多寡是影響合作的重要因素，於是就可以檢視大社區與小社區的住戶，對於社區制度（管理條例與社區規約）的態度（願意清楚去理解或不願去理解），對於施展合作策略的差異性。小社區的住戶方面，對於去理解社區規約的態度，會與遵守規約的理解、違反規約被處分的理解、社區規約合理性的理解、管委會執行工作合理性的理解等項，有著統計上的顯著差異。對於去理解公寓大廈條例的態度，會與住戶參與活動程度、違反規約被處分的理解、社區規約合理性的理解、管委會執行工作合理性的理解等項，有著選擇上的差異。在大社區的住戶方面，對於去理解社區規約的態度，會與違反規約被處分的理解、社區規約合理性的理解、管委會執行工作合理性的理解等項，有著選

擇上的差異，對於去理解公寓大廈條例的態度，會與遵守規約的理解、違反規約被處分的理解、社區規約合理性的理解、管委會執行工作合理性的理解、住戶之間熟識程度等項，有著選擇上的差異（表三）。

表三 住戶的社區法令規約知識與理性選擇行為之卡方檢定結果

社區規模	特性	居住時間	參與區分所有權人會議	住戶參與社區活動程度	遵守規約的自我認知度	
小	住戶對規約清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=45.8$	$\chi^2=5.4$	$\chi^2=22.4$	$\chi^2=27.0$	
		$P=0.397$	$P=0.245$	$P=0.130$	$P=0.042^*$	
	住戶對公寓大廈管理條例清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=32.4$	$\chi^2=8.9$	$\chi^2=35.7$	$\chi^2=25.0$	
		$P=0.903$	$P=0.065$	$P=0.003^*$	$P=0.069$	
	大	住戶對規約清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=63.7$	$\chi^2=7.3$	$\chi^2=11.7$	$\chi^2=23.1$
			$P=0.064$	$P=0.119$	$P=0.765$	$P=0.111$
大	住戶對公寓大廈管理條例清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=44.9$	$\chi^2=3.1$	$\chi^2=21.4$	$\chi^2=41.4$	
		$P=0.601$	$P=0.549$	$P=0.164$	$P=0.000^{***}$	
社區規模	特性	違反規約處分的認知度	社區規約合理性的認知度	對管委會工作合理性認知度	住戶之間熟識程度	
小	住戶對規約清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=31.4$	$\chi^2=48.6$	$\chi^2=29.5$	$\chi^2=19.7$	
		$P=0.012^{**}$	$P=0.000^{***}$	$P=0.021^{**}$	$P=0.236$	
	住戶對公寓大廈管理條例清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=55.5$	$\chi^2=26.0$	$\chi^2=94.4$	$\chi^2=15.4$	
		$P=0.000^{***}$	$P=0.054^*$	$P=0.000^{***}$	$P=0.498$	
	大	住戶對規約清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=34.7$	$\chi^2=57.4$	$\chi^2=34.3$	$\chi^2=14.6$
			$P=0.004^{**}$	$P=0.000^{***}$	$P=0.005^{**}$	$P=0.557$
大	住戶對公寓大廈管理條例清楚程度與採取合作決策無關	$\chi^2=74.8$	$\chi^2=48.0$	$\chi^2=100.1$	$\chi^2=23.9$	
		$P=0.000^{***}$	$P=0.000^{***}$	$P=0.000^{***}$	$P=0.092^*$	

註：\*\*\*表示在 $\alpha=0.01$ 下，住戶的社區法令規約知識與理性選擇行為是顯著不獨立，\*\*表示在 $\alpha=0.05$ 下顯著不獨立，\*表示在 $\alpha=0.1$ 下顯著不獨立。樣本數 119 人。

資料來源：本研究整理。

住戶對於理解社區制度之態度的積極與否（積極者會去清楚理解，不積極者就以自我認知來決策），往往也反應在對於制度合理性及代理人執行工作的評價上。表四中顯示了整體住戶中，有約 30% 至 40% 的住戶是不去清楚了解社區制度的，也有 43% 住戶不滿意當前社區規約內容的合理性。約 31% 住戶不清楚管委會執行公共事務的合理性，而有 46% 不滿意於管委會執行公共事務內容。故當清楚社區制度的積極住戶僅為相對地少數（約 30%），多數住戶的態度是採取不願積極去理解社區規約的，以致多數住戶即不滿意於當前的社區制度內容，也對擔任代理人角色的管委會不滿，這對於社區公共事務的參與及

治理，顯示多數住戶施展非合作策略多過於合作策略。

顯然，多數住戶只願意在有限條件下採取合作，例如成功組織管委會，但是，住戶與代理人角色的管委會之間的博弈，更高頻率採非合作策略多於合作策略，因為，住戶理性選擇下的擇優策略，是不合作（不參與公共事務）反而讓自己的利益高過合作策略者（積極參與公共事務的住戶），於是，大團體下的住戶之間，會有高頻率的非合作策略，「理智上的冷漠」(rational ignorance) 成為常態，也顯示了住戶彼此之間，及住戶面對管委會策略的反應，在社區治理的勞務分工上，住戶採非合作策略的頻率高於合作策略的。

由交叉分析得知，當住戶對社區法令規約知識充分性存在差異（特別是對社區規約的瞭解），住戶在這個法令制度下的理性選擇行為也會有差異，這差異主要包括違反規約受處分認知、住戶所知悉的社區規約合理性、管委會執行工作的合理性等項的選擇行為。也可說對法令規約越是瞭解，會越清楚社區規約合理或不合理之處，也愈清楚住戶會不會去遵守，故只要不清楚的住戶比例越高，互信基礎就愈弱。再從表四的住戶法律意識分析可知，住戶對公寓大廈條例較不清楚者佔 27%，對現行社區規約內容較不清楚者佔 38%（表四）。換言之，也就是有三成左右的住戶，對公寓大廈管理條例及社區規約的知識相當有限，住戶對社區規約法律認識不清楚，可能導致一個互信基礎不足及資訊不對稱問題的。此外，Ostrom（1990）的研究指出，當人們彼此居住時間越久且熟識之後，有助於形成互信基礎，以共同營造集體利益，故居住時間較久及相互熟悉，是改善囚犯困境的重要條件。但是，透過表三的卡方檢定結果，住戶對於社區法令規約知識的清楚程度與居住時間及住戶間熟識比例兩項，檢定結果並不能顯示會有選擇上的差異。再從表四的住戶法律意識分析得知，住戶質疑社區規約內容的合理性，認為有所不合理者佔 43%，對於違反公寓大廈管理條例及社區規約遭到制止與遷離的清楚程度，較不清楚者佔 20%，住戶對於管委會執行管理工作是否合法？較不清楚者佔 31%，對於管委會處理住戶違建或佔用情況的評價，較不滿意者佔 46%。這些數據顯示社區中有一定比例的住戶是理智冷漠的「搭便車」者，社區公共事務對他們而言，缺乏參與熱情，也不想去了解，換言之，不合作成了他們的擇優策略，這類住戶的比例越高，社區治理更易陷入囚犯困境。

表四 住戶法律意識分析表

公寓大廈條例的瞭解	很清楚	清楚	普通	不清楚	很不清楚	合計
樣本數	3	33	51	12	20	119
百分比(%)	3	28	43	10	17	100
社區規約內容的瞭解	很清楚	清楚	普通	不清楚	很不清楚	合計
樣本數	12	22	39	35	11	119
百分比(%)	10	18	33	29	9	100
社區管理規約內容是否合理	很合理	合理	普通	少處不合理	多處不合理	合計
樣本數	2	7	59	40	11	119
百分比(%)	2	6	50	34	9	100
管委會執行工作合法性的瞭解	很清楚	清楚	普通	不清楚	很不清楚	合計
樣本數	19	16	48	33	3	119
百分比(%)	16	13	40	28	3	100
對管委會管理工作評價	很滿意	滿意	普通	不滿意	很不滿意	合計
樣本數	2	6	56	49	6	119
百分比(%)	2	5	47	41	5	100

歸納前述分析得知，約六成左右住戶對社區公共事務參與率低落，約三成左右住戶對社區規約法令不清楚，住戶間的熟識比率低，住戶對社區法令規約知識充分性存在差異，以致住戶在當前法令制度下的合作策略也有所差異，其中主要包括住戶所知悉的社區規約合理性、違反規約受處分認知、管委會執行工作的合理性等項的策略行為，住戶會依據自身利益而有不同策略行為，遵守社區法令規約的合作策略是不穩定的。本文也發現住戶的互信基礎並不隨著居住時間越久且稍為熟識後，有顯著的增進或改善，這與 Ostrom (1990) 研究的共享性資源之集體行動的結論不同。而對社區事務傾向理智冷漠及搭便車行為，是三成住戶的擇優策略，這隱喻了都市社區住戶極少互動的情況是存在的。此外，住戶搭便車行為也會以不合作方式出現，原因在於住戶購買公寓大廈住宅時，必須被強制接受這個社區的規約，住戶的退出權利受到剝奪，住戶在日後的擇優策略，會對社區法令與規約的漠視，或是選擇性的遵守與違規，以增進自身利益。這理智冷漠的三成住戶也可能與社區承租戶約佔三成多是有關的，當這樣的住戶因彼此相互影響且越來越多，住戶的互信基礎更弱，更讓有心推動公共事務管理的工作者受阻，社區治理也就可能不斷落入囚犯般的困境，長期下對社區整體利益相當不利。

### 三、管委會扮演社區代理人與擇優策略

住戶能成功地組織管委會，顯示一個住戶彼此博弈的理論意涵，組織的成立與存在，呈現一種不是成交、就是退出的博弈結果。因此，組織作為博弈雙方階段性的博弈結果，將是富有專業訊息的博弈雙方，願意在某種可預期的利益基礎上完成交易，這種交易就將原來離散於市場中的「自由意志」交易活動，被一種以契約為基礎的「命令意志」來完成交易活動，因而許多依附於個人身上的知識被納入組織中完成交易，而組織的呈現，為個人在知識與勞務的彼此交易結果，形成具體而嚴密合作的外在形式。當管委會被視為社區住戶之間合作博弈的階段性結果，又會有何問題呢？Williamson（1998）從交易成本觀點指出，當人類知識的「交易活動」從市場轉入組織內部時，往往進而形成在制度治理結構的委託代理關係，而某種交易轉入組織內部時，必然會降低代理人的激勵程度，因為，這類交易活動，往往涉及頻率、範圍、不確定性與訊息不對稱下，激勵了機會主義行為的出現，此時這些交易活動潛藏的問題，往往會傷害委託人的利益，這也是契約僱傭問題中不易克服的道德障礙問題。

然而，當社區公共事務治理活動納入管委會內分工，以期降低交易成本，而不同小團體之間的博弈對局，是否會引起小團體的利益競爭，以致管委會成員的擇優策略，難以克服委託代理上的道德障礙，進而容易出現非合作均衡，這是本文的第二個研究命題。本節將解釋，一旦扮演社區代理人一方出現機會主義行為，就會傷害委託人預期的利益，而委託人則會透過另一種策略行為，尋求另一種組織（例如管理維護公司）來監督管委會，以保障自身及公共利益，然而，這在現有的社區治理結構是被忽略的問題。現況恰恰相反的，常受制於管委會與管理維護公司的合作策略下，被這兩者藉機會施展自利的擇優策略，也被轉嫁成本及犧牲公共資源，許多住戶繳交管理費成為公共資源，卻無法接受好品質的服務，公共資源往往被管委會及管理維護公司浪費或消費。

#### （一）管委會扮演代理人的策略行為

管委會的組成來自社區住戶的授權，其執行社區管理維護工作，產生的公共利益是全體住戶所共享，但是，採取某策略的成本（例如犧牲休閒時間與體力、遭到其他住戶的干擾或抱怨等），卻要自己承擔，為了平衡這個利益與成本，管委會大多會尋求市場中另一個組織來交易這些管理上的勞務活動，於是管委會的治理活動，就被再一次交易納入管理維護公司組織內部，這在交易成本理論的意義，表示住戶與管委會之間會有代理成本，管委會與管理維護公司

之間也會有代理成本，這些代理成本都可視為現有社區制度下的交易成本，這些成本的存在或不易降低，就影響著社區治理的效率。

### 1.代理人的策略行為與自我評價

管委會在管理公共事務的策略行動，是否會在成本利益的衡量上有所選擇。本文調查了管委會組織的策略行為與公共事務利益的關係，將管委會自評盡力程度與社區事務的績效進行交叉分析（表五），小社區僅在管委會自我評價效率及建物損害維修工作兩項，是顯著不獨立的。大社區則在門禁、防盜、清潔、機械維修、建物損害維修、管委會自我評價效率、管理維護公司效率評價等多項，是顯著不獨立的。這個結果顯示，小社區管委會採取治理的策略行動，反應在社區公共事務績效是較差的，而大社區管委會採取治理的策略行動，反應在公共事務績效卻較佳，這個結果不同於 Olson（1965）的觀點，其認為小團體較大團體更易有公共利益的集體決策。但是，另一方面，管委會自認為在監督廠商修護情況及管理維護公司的一般事物管理等工作表現，往往能夠較盡力地推動，而管委會工作效率的自我評價，小社區的管委會在良好以上的比例（佔 72%）優於大社區的管委會（佔 42%）（表六）。

本文發現管委會仍願意盡力的維護社區公共利益，但是，成本可能由自身承擔時，就會有自利的擇優策略行為，因為代理人會有代理成本轉嫁的問題。故多數管委會的擇優策略，會選擇較容易的工作或關係自身利益的工作優先處理，例如監督協力廠商維修狀況，至於社區住戶反應的事件，若缺乏與個人利益有密切關係，例如對違建的告發及拆除，對欠繳管理費住戶的直接司法訴訟，皆相當吃力不討好，理性的委員可能會怠惰或拖延遲遲不處理。如表六中，小社區管委會，對住戶違建或佔用的處理，自評較差以上的佔 62%（大社區僅佔 38%）。

### 2.代理下的交易成本降低策略

擔任管委會住戶的個體利益與社區集體利益有所不一致，這僅是問題之一，不足以瓦解社區營運，在現行公寓大廈管理制度的約束下，本研究調查的社區無論規模大小，住戶都能意識到依據當前法令規約成立管委會是重要的，這實現了集體行動的一種合作基礎，此外，管委會組織人數也多依循法令呈現小團體型態。例如管委會的產生，主要以區分所有權人會議投票產生，社區管委會人數，主要以七人以下的組成為主，其次是八到十二人的組成（表六）。小團體型態的管委會角色與功能，受住戶高度依賴，例如住戶遭遇問題依賴的

對象，以管理維護公司人員及管委會委員為主（表六）。管委會對於住戶違反規約或侵害社區共同利益的處理與制裁，由管委會決議處理是主要的方式，其次則由區分所有權會議來議決執行，而管委會扮演強勢的裁決與制裁代理人角色，將違約或侵害行為的住戶逕送法院判決則屬少數（表六），這個交易成本極高。管委會對住戶積欠管理費的催繳過程，都知道應符合法定程序及配合溝通協調來解決，以採書面及口頭共同盯催方式為主，其次則搭配存證信函催繳、多方協調及書面多次催繳。較不同的，大社區的管委會，在多方協調上有較多的應用，如管委會邀集管理總幹事與住戶共同協議補繳方式，小社區則在方式上選擇較多元，它們另會運用書面多次催繳、多方協調及委託他人代為催繳等（表六），這些策略皆避免了高交易成本的出現。

管委會合法且柔性的管理方式，是合乎理性擇優策略的，但這對蓄意拒繳管理費的機會主義者卻難以約制，有些管委會基於公平原則，對蓄意缺繳管理費者採取較激烈的制裁手段，如直接司法訴訟，但此種策略的交易成本極高，進一步訪談發現：

依據個案 13 住戶的說法，如有住戶積欠管理費不繳，管理服務人將會沒收進出大樓所使用的遙控器，採取不合理的管理行為。個案 16 的前管委會主委表示，為了制裁蓄意欠費不繳的住戶，曾經透過管委會的決議，將該棟電梯的遙控設施更新，使這些欠費住戶無電梯可用。個案 19 的管委會委員表示，也曾採用類似個案 16 的方式制裁蓄意欠費不繳的住戶，但僅能維繫一個月餘的時間，因為，蓄意欠費住戶聯合起來威脅社區保全人員，提供電梯遙控器供它們複製，保全人員基於自身工作安全不得不妥協，而私下提供了遙控器，但也因而丟失了下一年的委任雇傭工作。

### 3.代理下的交易成本轉嫁

管委會扮演社區治理的代理人，將原屬於住戶彼此之間的交易分工活動，納入組織內，代理人將會降低激勵程度，但是，若代理人可將代理下的交易成本轉嫁，也就是積極參與公共事務將可增進自身利益，而成本由社區住戶來負擔，這反而形成管委會組織與社區小團體競爭資源的問題。調查訪談中發現，少數住戶願意擔任管委會委員，積極參與營運管理，而這個過程往往可為自己尋得額外的利益。

個案 8 的社區財務委員指出，曾經有某一屆財務委員在收取社區公共基金後，因自身企業需資金周轉而做假帳，私自挪用社區公共基金與管理

費，事後被其他委員發現才歸還。個案 19 的前管委會主委也指出，曾經有某一任主委在擔任管委會財務委員時，私自將住戶管理費先墊付自己的互助會會款，而在歸還資金時又出現帳目金額錯誤，之後延伸許多的糾紛，最後只好尋求法律訴訟來解決。

以上案例顯示，管委會與管理維護公司執行社區管理工作，存在類似 Hardin (2008) 指出的「公地悲劇」情境，公地悲劇困境在於社區治理的好處是公共財，嚴格執行規約的好處是全社區住戶均享的，多數住戶成了搭便車者，但成本卻是執行者自己要承擔。管委會執行社區治理活動，當然以柔性勸導或息事寧人的策略，較符合自身利益。例如管委會管理住戶違建或佔用的違法問題，無論大小社區，管委會自評屬較差的比率皆頗高（表六）。

## （二）管委會的社區治理擇優策略

綜合上述分析，在現行制度能激勵管委會組織成立，運作社區事務，但僅有少數住戶願意擔任管委會委員，這與美國加州地區的經驗類似，社區管委會人數八成以上為 12 人以下的小團體組織，小團體是較容易溝通的，但是，組織內住戶願意努力為集體利益作出貢獻的誘因不足，他們在解決社區住戶問題的效率不高。管委會的合作策略存在著小團體利益與集體利益的衝突，有時會在資源競爭上呈現積極性。管委會執行治理工作的交易成本高，例如解決住戶糾紛的過程中，可能帶來的爭吵、騷擾、恐嚇或肢體衝突往往會被預期到，擇優策略將是，藉機會取得利益（如前述在社區財務資源或搏取較佳的差別待遇），或是將交易成本轉嫁出去。

表五 管委會盡力程度與社區事務績效之卡方檢定結果表

社區規模	特性	門禁管理	防盜管理	清潔維護	機械設備維修
虛無假設					
小	管委會盡力程度與社區事務績效無關	$\chi^2=5.0$ $P=0.542$	$\chi^2=6.8$ $P=0.145$	$\chi^2=7.3$ $P=0.119$	$\chi^2=2.7$ $P=0.601$
大	管委會盡力程度與社區事務績效無關	$\chi^2=18.6$ $P=0.029^{**}$	$\chi^2=31.6$ $P=0.000^{***}$	$\chi^2=31.6$ $P=0.000^{***}$	$\chi^2=20.7$ $P=0.014^{**}$
社區規模	特性	建物損害維修	管委會效率自我評價	管理維護公司效率評價	住戶參與活動的支持
虛無假設					
小	管委會盡力程度與社區事務績效無關	$\chi^2=10.1$ $P=0.040^{**}$	$\chi^2=10.7$ $P=0.030^{**}$	$\chi^2=3.7$ $P=0.451$	$\chi^2=5.4$ $P=0.252$
大	管委會盡力程度與社區事務績效無關	$\chi^2=19.6$ $P=0.003^{***}$	$\chi^2=34.8$ $P=0.000^{***}$	$\chi^2=22.3$ $P=0.001^{***}$	$\chi^2=9.2$ $P=0.422$

註：\*\*\*表示在  $\alpha=0.01$  下，管委會盡力程度與社區事務績效是顯著不獨立，\*\*表示在  $\alpha=0.05$  下

顯著不獨立，\*表示在  $\alpha=0.1$  下顯著不獨立，樣本數為 45 人。

資料來源：本研究整理。

表六 公寓大廈制度與管理組織

社區規模	管委會的自評效率	很良好	良好	普通	不良	很不良	合計
小	樣本數	1	13	7	0	0	21
	百分比(%)	4	62	33	0	0	100
大	樣本數	1	9	13	1	0	24
	百分比(%)	4	38	54	4	0	100
	管委會的產生方式	區分所有權人會議票選	區分所有權人會議推選		住戶協調產生	其他	合計
小	樣本數	14	0		5	2	21
	百分比(%)	67	0		24	9	100
大	樣本數	11	7		2	4	24
	百分比(%)	46	29		8	17	100
	管委會的人數	7以下	8~12	13-18	18-21	22以上	合計
小	樣本數	14	6	1	0	0	21
	百分比(%)	67	28	5	0	0	100
大	樣本數	11	9	2	0	2	24
	百分比(%)	46	38	8	0	8	100
	住戶問題主要解決者	管理維護公司	管委會	事件關係人	其他(如警察、民意代表)		合計
小	樣本數	24	22	7		2	55
	百分比(%)	43	40	13		4	100
大	樣本數	34	21	9		0	64
	百分比(%)	53	33	14		0	100
	對住戶違規制裁方法	區分所有權人會議議決	管委會議決	逕送法院裁處	逕送主管機關裁處	其他	合計
小	樣本數	3	12	2	0	4	21
	百分比(%)	14	57	10	0	19	100
大	樣本數	6	16	1	0	1	24
	百分比(%)	25	67	4	0	4	100
	對住戶積欠管理費催繳方式	多次書面	書面及口頭	存證信函	多方協調	委外代為催繳	合計
小	樣本數	3	10	4	2	2	21
	百分比(%)	14	48	19	10	10	100
大	樣本數	1	12	4	5	2	24
	百分比(%)	4	50	17	21	8	100
	住戶違反規約處理方式	口頭勸告協調	書面勸告	違約罰款	法律訴訟執行	其他	合計
小	樣本數	11	8	2	0	0	21
	百分比(%)	52	38	10	0	0	100
大	樣本數	17	6	0	1	0	24
	百分比(%)	71	25	4	4	0	100
	違建佔用處理	很好	稍好	普通	稍差	很差	合計
小	樣本數	1	0	7	7	6	21
	百分比(%)	5	0	33	33	29	100
大	樣本數	2	0	13	8	1	24
	百分比(%)	8	0	54	34	4	100
	日常事務處理的自評	很盡力	盡力	普通	不盡力	很不盡力	合計
小	樣本數	5	7	9	0	0	21
	百分比(%)	24	33	43	0	0	100
大	樣本數	2	10	10	2	0	24
	百分比(%)	8	42	42	8	0	100

#### 四、管理維護公司的代理角色與策略之分析

對於社區管委會而言，能夠將交易成本轉嫁，或向另一個組織（管理維護公司）購買勞務以利分工，是管委會組織不會瓦解的重要因素。但是，這可能延伸管理維護公司將有機會善用資訊不對稱之優勢，在對局的擇優策略，伺機出現機會主義行為來增進自身利益，於是管理維護公司與管委會博弈的結果，可能出現非合作均衡，因而傷害社區整體利益，這是本研究的第三個研究命題。

##### （一）管理維護公司替代管委會的分工

本研究發現，管理維護公司提供的主要專業，是在勞務分工，其中駐衛保全工作佔 49%，清潔維護工作佔 23%，建物維護管理佔 14%，其他在行政及財務管理工作佔 8%，機電維修工作僅佔 6%（表七）。為了獲取更佳利益，多數公司會傾向尋求較低廉的勞動力，在提升勞動力品質的投入也有限。例如管理人員最高學歷以高中職畢業為主（佔 46%），其次是專科畢業者佔 27%。案場管理人員受基本課程訓練的佔 62%，受進階課程訓練的僅佔 15%，進階訓練的大多是社區總幹事或主任（表七），但進一步訪談發現，他們許多人是邊做邊學著。

依據個案 26 的社區管理員指出，目前大部份的管理員接受的基本訓練是到該社區案場服務時，由上一任管理員在現場實施指導（所謂應具備的管理專業能力其實是很模糊的），而公司實際並無經費或未編列經費來培訓管理員（特別是指大樓保全管理人員），如果有進修及相關教育訓練的機會，也是以公司的總幹事（組長或主任）層級為主，但時間也不多，故大部份的管理員都是以曾擁有的執業經驗在社區中服務，且邊做邊學著。

##### （二）代理者能力不足與交易成本

管理維護公司不願提升管理人專業能力，這讓管理人員在服務數十人到數百人的社區工作，極容易出現治理的困境。例如指導管委會成員應具備的基礎法律觀念，協助管委會對住戶違約行為告發取締或違建的法律訴訟，專業的不足就容易伺機施展投機行為，如推委、漠視或偷懶摸魚，甚至誤導管委會執行工作，引起社區糾紛。例如：

個案 23 的社區管理員表示，管理維護公司派駐案場的總幹事，在協助管委會依法行事方面是很重要的，該社區前任進駐的管理公司，由於在大廈社區管理的法律專業不足，幾次誤導管委會執行工作的合法性，這引起

了住戶之間許多的糾紛與不信任。

對於住戶違規與違建行為的規勸與告發取締，需要運用法律程序來協助管委會約制住戶的行為，這在專業上需要較多知識與技術，但在訪談中發現，許多管理人表示：「自身沒有能力處理，加上管委會委員推委漠視、處理時會引發過大糾紛、經常帶來自身安全受威脅等原因，讓他們在工作上必須做一些選擇。」此外，需要高專業知識的分工，如社區財務管理、給水排水設備維護、機電弱電設備維護、環保與消防證照換發的代理申請等，多數公司會以轉包其他廠商來節約成本（相較於自己雇用勞動力），故多數管理維護公司的專業門檻低，被替代性高，當社區住戶擁有這些訊息後，將容易陷入殺價競爭，以致一家公司要在同一社區案場服務的時間難持續，例如三年以下的佔 57%（表七）。

表七 管理維護公司的角色與功能分析表

管理公司服務內容	財務及行政管理	機電維護	清潔維護	駐衛保全	建物管理	合計
次數（複選）	4	3	11	24	7	49
百分比（%）	8	6	23	49	14	100
管理人員學歷	大學	專科	高中職	國中	國小	合計
樣本數	4	7	12	3	—	26
百分比（%）	15	27	46	12	—	100
公司對管理人施與教育訓練	一個月	二個月	三個月	四個月	五個月以上	合計
樣本數	15	1	7	0	3	26
百分比（%）	58	4	27	0	12	100
曾接受大廈管理相關訓練	無	受過基本相關課程	受過進階專業相關課程	—	—	合計
樣本數	6	16	4	—	—	26
百分比（%）	23	62	15	—	—	100
在此社區工作的時間	未滿一年	一年至三年	三年以上	—	—	合計
樣本數	5	10	11	—	—	26
百分比（%）	19	38	42	—	—	100

### （三）管理維護公司的社區治理擇優策略

管理維護公司雖不一定具備高度專業優勢來極大化私益，但從理性經濟人觀點，管理維護公司會視住戶對參與公共事務的冷漠，以及管委會在專業上的不足，伺機出現投機行為。例如，它可在處理社區事務上，採取利己策略，以保障自身當前及未來的工作。本文將管理員期待的住戶評價與住戶理性合作行

為之間進行交叉分析，發現管理員期待住戶評價的工作中，對住戶違建或佔用行為之規勸，以及協助管委會監督承包商工作，是顯著不獨立的（表八），表示總幹事代理管委會對這兩項事務施予更多管理，期待獲取住戶的評價也越高，重點是該兩項工作管理的好與壞對整體利益影響大。其他在住戶違規行為之規勸、住戶環境清潔之規勸、住戶門禁之規勸、誘勸住戶給予管理工作支持等多項，則是顯著獨立的（表八），表示總幹事基於增進社區集體利益在這些事務施予更多管理時，面對社區存在理智冷漠的住戶，往往得不到住戶的配合，而總幹事此時選擇性怠惰部分工作，反而讓不遵守管理勸導的住戶，可以給自己圖個便利，管理維護公司的代理角色，不斷浪費也消費著社區資源。

表八 管理員期待的住戶評價與住戶理性合作行為之卡方檢定結果

虛無假設	特性	住戶違規行為之規勸	住戶違建或佔用行為之規勸	住戶環境清潔之規勸
管理員期待的住戶評價與住戶理性合作行為無關		$\chi^2=7.5$ $P=0.588$	$\chi^2=19.8$ $P=0.020^{**}$	$\chi^2=5.1$ $P=0.828$
虛無假設	特性	住戶門禁之規勸	協助管委會監督承包商工作	誘勸住戶給予管理工作支持
管理員期待的住戶評價與住戶理性合作行為無關		$\chi^2=8.4$ $P=0.488$	$\chi^2=11.0$ $P=0.012^{**}$	$\chi^2=7.6$ $P=0.579$

註：\*\*表示管理員期待的住戶評價與住戶理性合作行為之選擇在  $\alpha=0.05$  下顯著不獨立，樣本數為 26 人。

資料來源：本研究整理。

#### （四）管理維護公司的市場擇優策略

管理維護公司的策略也許基於要與社區住戶和平相處，或基於保障自身工作機會的持續，通常採以柔性勸導與協議的方式進行管理工作，但管理者的柔性策略，在面臨社區住戶數量龐大且其中潛藏許多機會主義行為者（甚至機會主義行為者間會相互模仿及學習），管理維護公司的柔性策略後來會遭遇更大的經營困境，本研究調查的個案 19（L 公司）、個案 17（A 公司）、個案 7（F 公司）、個案 8（F 公司）及個案 1（A 公司）等個案，都曾經或當前正存在前述的經營困境。其實總幹事能協助管委會稍強勢一點執行管理工作，是可以約制住戶的機會主義行為，進一步訪談發現：

個案 23 及個案 19 兩社區的總幹事指出，合法且強勢一點，會讓不合作的住戶收斂許多，特別在積欠管理費、公共場所吸二手煙、噪音及公共空間亂放雜務等方面。

在管理維護公司的經營者，也許清楚知道在人力品質不佳且投入不足的限

制下，執行社區管理工作是不易的，想要與該社區居民及管委會保持良好穩定的合作關係，也不容易，因此，著重短期利益的策略就顯得重要，他們可伺機調整人力品質或採兼職人員替代正式職工，以節約成本，社區管委會自然存有做不好就換別家的心態。

依據個案 1 總幹事的說法，通常只要和社區住戶、管理委員會能相處融洽，續約合作的關係就會一直持續下去。但若管理委員會或住戶發現有哪個部份服務項目做的不好，經常一次就將原本服務的公司團隊全部換新。另依據個案 7 總幹事的說法，他認為在社區經費充足的前提下，社區願付管理業者的支出能力較佳，通常管理公司會聘僱的管理員，呈現年紀較輕、學歷較高、經驗較充足的特性，反之，如果社區經費較拮据，社區願付的支出能力較低者，通常業者聘雇及派駐的管理員，則就傾向於年紀較長、學歷較低及較無經驗的人員。總幹事更指出在社區組織成立之初就比較健全者，社區管委會都會願意支付較高的費用，以聘請素質較良好的管理服務人協助社區理，不過時間一久，管委會仍會有比價的心態，這讓好的管理公司基於成本考量，只好退出該社區，個案 19 的總幹事也指出前述類似的觀點。

但也有管理維護公司以管理人員學經歷較佳而訂定較高的契約服務價格，在簽約後進駐社區服務一段時間後，抽換較佳品質的管理人員至他處案場，更換後的管理人員則是狀況頻頻（顯然品質較差），造成社區營運管理在有形與無形經費的不斷增加，這樣簽約執行一段時間後出現類似「投機取巧」的業者，也非少見，特別是以低價競標的業者常有此種行為，個案 19 的總幹事進一步表述了管理服務活動訂價上（價值對等）有些模糊空間。

管理維護公司另一種短期市場策略，是採取此處無法獲利就盡快到下一個社區試一試機會。這在各社區之間存在資訊不流通且資訊不對稱的限制下，使得在某社區有投機行為而表現不佳的業者，仍有機會到其他社區獲得工作，特別是服務活動的售價夠便宜，往往贏得優先議約的機會更多，我們所訪談的社區管委會成員表示，這樣的公司不難發現。

依據個案 19 管委會主委表示，之前服務於本社區的大樓管理顧問公司，在服務的兩年過程中，始終存在服務品質不佳卻又不願立即改善，重要的是還被社區財務委員發現總幹事浮報費用支出的情況。當社區管委會

決定合約到期不在續約時，原服務該社區的總幹事及保全人員（一組共四人），居然已在台南縣的台南科學園區取得新的進駐服務工作機會。但依據個案 23 的社區總幹事表示，有些管理維護公司喜歡以價格競爭，主要是受到管委會議約時喜歡要求降價，他們後來會採行節約成本及可能引起降低服務品質，有時是基於利潤考量，而採用兼職的保全人員也是會用到的策略。

歸納前述分析，在台南縣市的都市社區治理結構中，管理維護公司主要的三種策略為：(1) 主要採柔性策略以治理社區的公共事務，但無法約束住戶中的機會主義行為者；(2) 運用住戶對公共事務的冷漠，進行對自身有利的投機行為，主要表現在選擇容易的工作優先執行，難度高的工作則推委或迴避；(3) 先低價搶標再想辦法鑽營牟利，或是降低服務品質來節約成本；管理維護公司採取上述三種擇優策略，結果也讓社區治理落入更多困境。

## 陸、結論

從交易成本的觀點，公寓大廈社區的公共事務治理，實為交易活動，且呈現於公共環境品質的維繫與創造，這過程需要住戶不斷地參與、協調與分工，這就如同自製公共環境品質一般。然而，採取自製策略的交易成本極大，於是組織（管委會）就成為自製策略下的另一種制度，組織的命令意志替代了鬆散的自由意志將公共事務治理的交易活動納入組織內分工，但這卻使交易成本落在組織內執行工作的成員上，這些擔任管委會工作的住戶基於降低交易成本，於是採取外購策略，由管理維護公司代理管委會執行社區治理活動，但這並不表示交易成本能夠有效控制，社區公共環境品質能在外購組織的分工而被創造，事實上，要視社區住戶、管委會與管理維護公司之間的策略互動，採取合作或非合作行動而定，當社區治理的參與者普遍採取非合作策略，這將引來鉅額的交易成本，社區治理就會落入原始的囚犯困境。

本文以台南縣市公寓大廈為案例，實證了多數住戶的擇優策略，會局部性導致公共事務治理下的社區環境品質維繫不易，而落入類似囚犯困境的非合作結果。實證資料支持了社區治理非合作結果的出現，起因於三成住戶對公共事務治理採取非合作行動（理智的冷漠）作為擇優策略。又隨著採取非合作策略的住戶漸增，而具有機會主義行為傾向的住戶藉機加入管委會，就會出現小團體對社區公共資源展開競爭，導致公共資源被浪費與消費，公共事務治理下的社區環境品質維繫困難，也落入類似囚犯困境的非合作結果。基於降低社區治

理困境的交易成本，於是外購管理維護公司的勞務以利社區專業分工，但卻又要面臨管理維護公司施展擇優策略，它會視住戶與管委會之間互動的矛盾、不合作與衝突，伺機展開投機性策略，主要有三種：(1) 社區公共事務治理採柔性策略，以避免自身捲入社區住戶與管委會之間的矛盾與衝突，也無法約束住戶中的機會主義行為者；(2) 運用住戶對公共事務的冷漠，進行對自身有利的投機行為，主要表現在選擇容易的工作優先執行，難度高的工作則推委或迴避；(3) 企業的獲利策略，先以低價搶標再伺機鑽營牟利，或是降低服務品質來節約成本，當管理維護公司分別對社區內部及市場上的其他社區採取上述三種擇優策略，結果將導致公寓大廈管理的物業服務市場發展不利，也讓社區治理落入更多困境。但從國外的研究中也不免發現，有很多成功的社區其管理維護公司或外部專業者都扮演著關鍵的角色 (Ross, 1999)。在國內一些成功的社區裡，也可以發現好的管理維護公司，確實是社區治理過程不可忽略的一環(李永展，2005；陳香妃等，2007；Chen and Webster, 2006)，未來如何促進住戶體認到參與公共事務治理及監督角色的重要性，管理維護公司體認到市場策略在於發揮企業家精神，建立信譽及擴大規模，揚棄短視近利的獲利策略，將是提升都市社區管理品質與健全管理維護市場的關鍵課題。

### 參考文獻

- 王則柯、葛菲，2009，納許均衡：動態博弈的初步討論，上海，上海科學技術出版社。
- 內政部營建署，2007，內政營建署建築管理組資料彙編，台北市。
- 台北縣政府，2001，台北縣公寓大廈維護管理作業手冊研究報告，台北縣。
- 林錫勳，2002，台灣物業管理產業結構分析，第一屆物業管理論文研討會：4-1-4-20。
- 洪子茵，2001，台北市集合住宅管理維護模式之研究，政治大學地政系碩士論文。
- 黃文彥，2006，合作與參與：社區發展的困境與策略，社區發展季刊，第115期：408-418。
- 陳墩源，2002，民主與官僚：新制度的觀點，台北，韋伯文化出版社。
- 陳香妃、張金鶚、葉毅明，2007，從集體行動看社區意識與管理制度對公寓大廈管理維護之影響：管理維護客觀績效與社區主委主觀滿意度分析，都市與計劃，第34期(2)：139-163。

- 陳建元，2010，變遷的公共財理論與都市治理結構-從新古典到新制度經濟學之引介，*地理學報*，第58期：65-88。
- 溫豐文，1997，公寓大廈管理問題之研究，行政院研究發展考核委員會委託研究報告，台北市。
- 盧春霖，2004，社區政治：村里、社區發展協會與自發性組織在社區營造上的衝突與合作，中正大學政治學研究所碩士論文。
- 劉長勇、張志豪，1999，公寓大廈管理服務品質研究，*企銀季刊*，第22期(4)：1-20。
- Akerlof, G. A. 1970. The market for "lemons": qualitative uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84 (August):480-500.
- Axelrod, R. 1980. Effective choice in the prisoner's dilemma. *Journal of conflict resolution* 24:3-25.
- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Barton, S. E., and C. J. Silverman. 1987. *Common Interest Homeowners' Associations Management Study*. Sacramento: California Department of Real Estate.
- Bengtsson, B. 1995. Politics and housing markets: four normative arguments. *Scandinavian Housing and Planning Research* 12:123-140.
- Bengtsson, B. 1998. Tenants' dilemmas on collective action in housing. *Housing Studies* 13:99-120.
- Chen, S. C. Y. 2007. Industrial park's development and management in Taiwan: market power versus government policy, in F. L. Yu.,(ed.), *Taiwan's Economic Transformation in Evolutionary Perspective: Entrepreneurship, Government and Business Systems*. Nova Science: New York: 231-250.
- Chen, S. C. Y., and C. J. Webster. 2005. Homeowners associations, collective action and the costs of private governance. *Housing Studies* 20(2): 205-220.
- Chen, S. C. Y., and C. J. Webster. 2006. Privatising the governance and management of existing urban neighbourhoods. *Property Management* 24(2): 98-115.
- Chong, D. 1995. Rational choice theory's mysterious rivals. *Critical Review* 9(1-2):37-57.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economics*, 4(2):386-405.

- Coase, R. H. 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 3: 1-44.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Downs, A. 1957. *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper and Row.
- Ellickson, R. C. 1991. *Order Without Law*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hardin, G. 2008. The tragedy of the commons. *The Concise Encyclopedia of Economics*, Library of Economics and Liberty. Retrieved May 1, 2008 from the World Wide Web:[http://www.econlib.org/library/Enc/Tragedy of the Commons.html](http://www.econlib.org/library/Enc/Tragedy%20of%20the%20Commons.html).
- Hardin, J., T. J. Miceli, and C. F. Sirmans. 2000. Do owners take better care of their housing renters? *Real Estate Economics* 28(4):663-681.
- Hodgson, G. M. 1988. *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, and Cambridge: Polity Press.
- John, P. 1998. *Analyzing Public Policy*. Continuum: New York.
- Lai, W.C.L., and P. Y. L. Chan. 2004. The formation of owners' corporations in Hong Kong's private housing estates: a probity evaluation of Mancur Olson's group theory. *Property Management* 22(1):55-68.
- Major, A. 1992. Problems of condominium governance. *Real Estate Review* 21(4): 70-75.
- McKenzie, E. 1994. *Privatopia*. New Haven and London: Yale University Press.
- McKenzie, E. 2005. Constructing the pomerium in Las Vegas: a case study of emerging trends in American gated communities. *Housing Studies* 20(2):187-204.
- Nash, J. 1951. Non-cooperative games. *Annals of Mathematics* 54: 286-295.
- Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard College Press.
- Olson, M. 1982. *The Rise and Decline of Nations*. New Haven: Yale University Press.
- Olson, M. 2000. *Power and Prosperity*. New York: Basic Book.
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Ross, A. 1999. *The Celebration Chronicles*. New York: Ballantine Books.
- Shubik, M. 1970. Game theory, behaviour, and the paradox of the prisoner's dilemma: three solutions. *Journal of Conflict Resolution* 14:181-193.
- Webster, C. J. 2001. Gated cities of tomorrow, *Town Planning Review* 72(2): 149-170.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press.
- Williamson, O. E. 1998. Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De Economist* 146(1):23-58.
- Williamson, O. E. 2000. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38 ( September ) :596-613.

