

希茲雪瑞登(Sheila Sheridan)：20年前，設施管理是一種協調有形的工作場所、人事及組織發展的事業。在過去，設施管理結合了企業管理、建築、行為及工程科學的理論。今天，設施管理是一門管理專業，它涵蓋多項管理專業的工作範疇，透過結合人才、地域因素、處理過程和技術的調配，確保工作環境上的運作。

摩根大通(JPM®)：現代的設施管理者主要面臨哪些主要的議題？

雪瑞登：環保的關注及永續的經營是現今設施管理的重要課題。這些課題逐漸獲得設施管理專家的重視。其中，特別引起注意的議題包括：都市公共建設、健康、環境保護、交通、通訊系統、水資源及氣候，這些都與設施管理息息相關。

JPM：上述的議題如何影響設施管理者執行任務的方式？

雪瑞登：設施管理不斷的演進，使得該專業定義的界線變得非常模糊，因此，該專業人士需精通更廣層面的核心工作能力，這可能也是未來設施管理發展的趨勢。除此之外，在同一個公司裡，設施管理的專業人士得與人力資源、資訊科技及財務專業人士，共同承擔更多責任，並且得與其他部門互相合作。

JPM：現行設施管理者的工作場所如何定義？

雪瑞登：現在，工作場所的定義變成較不侷限在實體界線，而是定義在科技及虛擬的環境中，為工作者提供多樣的選擇。這種趨勢，會隨著科技的發展，變得更加顯著。

JPM：什麼是新型態的工作場所最關鍵的要素？

雪瑞登：在工作場所裡，人力因素及其與工作環境的互相影響仍舊是重要的。然而給予工作者一套基礎設施以助於生產力的提升，且提供交流的介面以增加工作滿意度，這兩者一直以來都是最優先考慮的，未來也是如此。

JPM：還有其他的因素影響變動中的工作環境嗎？

雪瑞登：未來的工作環境會從很多小隔間的辦公室(cube farm)改變成較人性化且彈性的工作空間。對招募新成員及留住既有員工來說，辦公室地點的重要性與日遽增。而辦公室設施的建構成本的考量，也再造小城鎮的榮景。設施管理者是要負責促進實體工作空間的相互影響，而不是分配它。責任制會引導著工作時間，這種責任制促成了一天 24 小時，一周七天的全球化企業。

未來的工作環境會以超級社區活動中心為特色，這樣的活動中心可能會消除家庭辦公室的必要性，該活動中心將同時擁有辦公室、健康照護中心、採購及消費娛樂場所。家庭辦公室將會變成只適用於短暫停留辦公用的空間(touchdown space)。

JPM：工作場所面臨哪些全球化的相關課題？

雪瑞登：全世界的設施管理者及其客戶的人口組成結構改變的速度，因為世界疆

界的的消彌而加速。改變發生在各方面，包括年齡、期望、生活模式、教育程度及領域、工作經驗、性別、工作型態、國外出差、增加的企業流程外包及約聘員工。

JPM：設施管理者需要做哪些事，來解決工作場所面臨全球化相關的課題？

雪瑞登：自從商業環境全球化，專業的設施管理人才將要從下列著手：考慮基礎設施的擴展、將逐漸延伸的商業範圍串連、促進橫跨各種地理區域的工作之生產力，及致力於解決不同領域之間的分歧，包括行動力、溝通工具、文化、語言、法律、法規、標準、期望及教育。

設施管理功能的外包需求高漲。根據「FMLink」網頁所作的調查，目前有 8 項設施管理功能被至少百分之 45 的調查對象外包，有的甚至高達百分之 72 的受訪者。

這個結果顯示減少設施管理的營運成本逐漸被重視，也顯示替這些設施管理服務的外包企業之成長。這個調查研究舉出了一些常被外包的功能，如設施的看守與清潔功能、室內設計與建築及景觀美化的維護。

這個調查也顯示，內部設施管理者花了大量的時間在管理外包契約，範圍從每個月至少 13 小時在單一功能上的管理，至每個月多達 44 小時在多個功能管理。

去年 12 月，關於禁止大型金融集團進入物業管理 (property management) 與不動產的領域的不動產條例之社區選擇權(The Community Choice in Real Estate Act) 草案，在美國眾議院與參議院首度被提及。該草案緊跟在美國聯邦儲備局及財政部的相關努力之後：允許金融集團可以自行擁有並操縱不動產物業管理及經紀公司。

美國不動產管理學會 (IREM) 反對去改變或解釋既有的聯辦法規，允許任何一家銀行、金控公司或其附屬企業進入物業管理的領域，而這領域並非自屬的財產。美國不動產管理學會支持並且鼓勵在任何政府管轄的或通過管制的財務機構不動產交易活動中，忽略以下條款：

- 提供第三者住宿及商業物業管理服務。
- 對共有公寓、合作公寓、計畫單元整體開發及商業開發之所有權人協會提供管理。
- 取得改良的商用不動產，使其能夠租賃、改建、翻修、拆除及為了銷售或租賃而重建。

實行這樣的條款，將會把美國不動產管理學會作為「安全避難所」的特色給摒除，並且損害其受託保管的角色。這樣的條款，同時也損害第三獨立物業管理商業，因為他們剝奪了這行業在市場上競爭而免除銀行與金融服務機構不當干預的權力。

儘管多戶家庭住宅工業大體來說相當健康，並且對於公寓住屋源源不絕的需求遍及全國，該工業正一個劇烈變動的時代中---某種程度上，由網路掀起的一場革命。網路造成了其他科技的發展及在成本與時間效能的定義上帶來了新的標準。

對於多戶家庭住宅產業的改變，最早的一個跡象是導因於網路公司，如 HomeStore.com、Apartments.com 及 Rentals.com。這些網路公司，伴隨著幾份產業領導的出版品、特色公寓的參考網站，幫忙物業管理公司的線上社區打廣告，且提供最先進的市場行銷，像是虛擬的、360 度的社區照片。

租賃團隊可以提供虛擬的導覽及，與千里之外的潛在的住戶在數分鐘內做即時溝通的時代很快就會到來，租賃顧問可以以電子郵件，在短短幾分鐘內，傳送租賃申請表給潛在客戶，尋求信用立即核准及讓潛在客戶以電子郵件傳回簽名的租賃合約，同時透過客戶的信用卡收取第一個月的租押金，以上情境全部都可在數十分鐘之內完成，並且全數透過網路。

最終，物業管理產業將甚至變成比今天更積極且更競爭的行業，其他競爭壓力來源包括得提供住戶更多的附加價值，以及日漸沈重的財物壓力。結果，物業管理者尋求新的方法，去支撐他們的資產負債表、使營運效率化及讓企業在整個產業持續演進中維持競爭力。為了達到這些挑戰，新的科技、產品及服務在多戶家庭住宅的圈子裡已經浮現，使得各式各樣的物業管理流程能夠更有效率。

簽署租賃契約的效率

物業管理者從與潛在住戶簽署租賃契約開始就在尋求達成較高效率的方法。舉例來說，線上篩選客戶網站公司如：CreditRetriever、RentGrow 及 Safe Rent，這些公司提供一系列以網路為基礎的服務，包括篩選、蒐集、及線上報告。有了即時的報告，物業管理者可以減少為了等待結果及資料所花費多餘的時間及所造成的麻煩，杜絕失去一個潛在客戶的可能性。這些線上服務提供了即時的資料與報告，而且隨時都可以查看。附帶一提，線上租賃服務公司除了提供較高的準確度外，他們也幫助確保租賃專業人員可以遵照公平房屋條例準則 (Fair Housing Act standards)。

物業管理者並不是唯一要使成本降低的人。住戶也是。住戶們試著減少花費，例如：龐大的進駐成本。試著想一想，在我國的許多地方，新住戶必須要付第一個月及最後一個月的房租，此外還要付相當於一個半月的房租而成押金。支付押金的替代方案通常為擔保債券(surety bond)，該種支付押金方式，藉由增強風險管理及物業行銷，可以大幅改善了傳統支付押金的方法。

雖然各方案不盡相同，簽訂租賃合約時，住戶可以支付一筆不退回的一次性費用，這個費用只是一般押金的一部份金額，日後，在有任何房子損壞或是違背租賃合約時，房東可以選擇向押金擔保者取得及時的補償。該押金擔保者承擔對住戶收取所有的費用與要求住戶復原房子的責任，住戶仍然應該負擔合約內所有租賃者應盡的義務。

有一些租賃方案可以補償行政管理成本給參與方案的房東或是租屋管理公司，這

些管理成本是因為執行租賃方案而來。提供給房東或是租屋管理公司獲取相關收益的機會。

較佳的內部營運管理

物業管理公司，同樣也希望他們的幕後營運能夠利用新科技及新產品，來換取較大的成本節省及成本有效化。

舉例來說：在「每租賃單位花費的成本」之下，網路廣告迅速變成物業管理者代表他們的社區，在全國性宣傳中最具「有效成本」的作法。然而，想要在網路上達到最大宣傳效果，關鍵取決於管理者精確追蹤網站流量的能力與意願。依據 CallSource 公司最近的統計顯示，平均來說，租賃仲介詢問他們潛在客戶有關於如何得知公寓資訊，只佔百分之 30 的時間。協調及追蹤可以減少浪費的廣告花費。想要有效率且高效能地追蹤每租賃單位花費的成本，物業管理者必須減少不必要的廣告支出並把錢花在其他地方上。

科技也同時被運用來訓練新進員工及提供物業管理職員持續的專業培養。雖然個人受訓仍然是最有效的訓練方法，物業管理者卻可以使用視訊會議，如 TeleForums Grace Hill 及 CallSource 公司的科技，來進行遠距離的訓練課程。拜這樣的科技所賜，多達 100 位員工可以從世界各地撥通視訊總機號碼，而不用離開他們的辦公室。除了可以節省大筆鈔票讓不同地區的員工不用飛行，不用住旅館外，遠距視訊會議更可以讓他們更快速的返回工作崗位，提高生產力。

一個陰雨綿綿的星期五下午，最後一通電話響起，是你的客戶打來的，告訴你他想要分租 10,000 平方呎的辦公室空間。聽完之後，你的精神上開始尋求一大瓶的阿斯匹靈，因為你預期接著會遇到一個因行政而導致的頭痛。

不動產業的鉅子，從 CB Richard Ellis Services、合格管理機構(AMO)到 Cushman & Wakefield，指出上升的空房率是全國性的趨勢。達康(dot-com)公司泡沫化使得轉租(sublease)市場看俏。加州矽谷商業時代雜誌(The California Silicon Valley Business Times)就說到：「第二波浪潮正衝擊著辦公室市場，.....許多知名的公司放棄了宏偉的企業擴張建案，.....另一些公司正撲向不可多得的機會，搬進已經滿是設備的辦公室。員工需要做的，只是帶著咖啡杯就行了。」-聖荷西的經紀員，馬克瑞奇如此嘲諷地說。

轉租或轉讓？

轉租或轉讓這兩詞常常令人混淆。一本業界出版刊物，內線商業租賃法律期刊(The Commercial Lease Law Insider)，定義「轉讓」是指轉移承租人所有未到期的租賃條款，轉讓移轉了承租人全部的租賃利益（如租用空間、期限、租金等等）。轉讓後，房東可以直接找受讓人履行合約上的條款。讓與人可以，也可以不用負則。如果讓與人無排除責任，則對受讓人會有在其原本信用之外的強化信用(credit enhancement)做擔保，因為讓與人與受讓人同時需要對無法履行的租賃合約負責。

轉租，移轉的並不是所有的租賃條款及利益。一般來說，次承租人與房東之間無法定關係。轉租人仍然對租賃合約及其義務負全責。假設租金逾期未繳，或其他無法履行之事項，房東只可以對轉租人施壓（假設轉租人無法履行租約，沒有任何同意書可讓房東收到轉租租金）。同樣的，次承租人沒有對房東有直接抗衡的權力，但可尋求其轉租人來解決這類問題。

這樣產生的關係，狀似一個大型衍伸的家庭。試想有一張三角形的餐桌，每一邊依序坐了房東、轉租人及次承租人。隨之陪伴的有各自的經紀商，律師及客戶代表，這些配角足夠使會議雜亂無序。（註：轉租的情形最常見的是由地產專業人員促成。另本文的目的，於轉租 *sublease* 一詞之後，轉租人的英文 *sublessor* 及 *subtenant* 分別對應到轉租及轉讓）。

房東的觀點

在轉租的情境中，房東一般來說會經歷幾種可能性。第一，承租人可能會自行找來經紀商且轉租其空間。第二，房東可能會獲得全部或部分空間，且租給其他公司。第三，房東可能會與目前的公司協商租賃到期日然後再將空間出租。清楚的來說，第二跟第三個選擇造成風險，只要是房東以投機的手段取得租賃空間。除非有令人信服的理由，如承租戶破產尚未確定或替代的承租戶準備接替，房東一般不接受投機性得來的空間。

房東通常偏好束縛住承租人，讓承租人承擔租賃風險，包括競爭，住戶品質加強及租賃佣金等。轉租市場充斥了許多創業公司、小型公司、還有其他不心甘情願簽訂長期租賃合約的人。一般來說，這些公司有比較高的信用風險。

房東可以從經紀商口中的孵蛋空間(*incubator space*)獲得利益。房東可以以非正式的拜訪瞭解轉租公司即大樓佔租者。房東可以對每一家轉租公司評價，看他們是否願意在轉租期結束後進行直接的關係。

多數的租賃合約讓房東可以分享到全部或一部份的轉租利益，為的是要阻止承租者在不動產行業裡與其競爭。實際上有獲利的案件，只是一些特例而非一定如此。巨大的轉租空間，在轉租的費率不可思議的比一手租賃空間費率廉價時，會對所有權者造成巨大浩劫。一位退休的房地產專業退休人員指出，時機扮演了決定性的角色。租賃期一開始，空間可以很容易轉租，因為承租人可以提供一個幾乎全新的租賃條款。而且，承租人最近才剛簽下的租金，想必也相當接近行情價，承租者不需要面臨大幅折扣的轉租租金。同樣的，轉租所承受的「痛」，在最後一年才轉租出去的情況下是最輕的，在租賃義務到期前，轉租者只剩下幾個月的合約。空間實際上不可能在少於一年的情況下轉租得出去，除非房東願意延長合約（或是承租者有非個人延長合約的權力）。

早期的溝通

藉著告訴承租人一些關於轉租評核相關要求的訊息，你就會證明你自己是承租人的朋友。最後一分鐘才告知資訊，不但拖慢流程，而且讓扮演著生澀轉租人角色

的住戶不高興。

標準的商業租賃條款，通常讓承租人有義務提供房東次承租人姓名及法律實體、所推薦公司企業の種類、最近的資產負債表、損益表及其他相關的財務資訊及推薦轉租的文件副本。許多房東也會要求一份簽名的「同意轉租」表格。承租者通常沒有與房東商量租賃合約，也沒有警覺到這些相關的要求。