

連江縣都市危險及老舊建築物加速重建輔導團課程

危老推動之社區溝通技巧及意見整合

主講人：蔡仁毅建築師

全國建築師公會

法規委員會

副主任委員

福建金門馬祖建築師公會

鑑定委員會

主任委員

北京清華大學

建築博士候選人



主講人：蔡仁毅建築師

簡報大綱

(簡報圖片來源：取自網路)

一、如何溝通

1. 經驗分享
2. 技巧
3. 原則
4. 內容
5. 障礙
6. 策略
7. 溝通不良之解決方案
8. 小結

二、如何整合

1. 地主常見之樣態
2. 成功更新改建案之特質
3. 整合時常見之問題 (人、錢)
4. 住戶選擇及分配原則
5. 安全控管機制
6. 專業團隊
7. 整合前置作業及重擬重建方案
8. 替選方案的模擬
9. 協調分配衝突
10. 小結



簡報 一

題目：如何溝通

報告內容

1. 基本概念
2. 技巧
3. 原則
4. 內容
5. 障礙
6. 策略
7. 溝通不良之解決方案
8. 小結



一、溝通篇 1

(一) 溝通的基本概念

1. 人與人之間的互動，最困難的是**換位思考**。
2. 引起他人注意的兩大關鍵，是**慾望**和**壓力**。
3. 溝通用錯方法，有說就跟沒說一樣，甚至會**幫倒忙**。
4. 重點是如何**製造張力十足的願景**，而且**見好就收**。
5. **溝通的終極目標**，是在於讓對方能夠**接納你的想法**，或是**雙方達成協議**。



一、溝通篇 2

(二) 溝通技巧 1/2



1. 傾聽：

當一個良好的聆聽者，是成為一個好的溝通者的最佳途徑之一。**認真地傾聽**對方所說的內容，並**詢問及確保**所理解的是否正確，才能做出適當的反應及進行處理。

2. 非語言的溝通：

透過**身體動作**、手勢等進行溝通，以一個輕鬆的姿態及友好的語氣，顯示自己的平易近人，並鼓勵對方暢所欲言。

3. 簡單而清楚的表達：

將想傳達的訊息以簡單清楚的方式表達，**文字儘可能越少越好**，避免太多累贅的敘述，混淆了原想表達的內容。

4. 友好的語氣：

使用**良好的語氣**，可使溝通的對象與你的談話內容更加誠實。

5. 信心：

散發**自信的談話**可以讓人產生安全感，進而讓人想了解更多訊息，但**切記不要**太咄咄逼人。

一、溝通篇 3

(二) 溝通技巧 2/2

6. 同理心：

即使對於論點有不同的意見，但依然需要表示了解及尊重，簡單地以「我明白」來證明您一直有在聽。

7. 開放的心態：

以開放的心態進行談話，傾聽和理解來看待其他人的觀點，而不是簡單地單向傳達自己的訊息。

8. 尊重：

在談話的過程中，保持專注避免分心。

9. 回饋：

適當地給予回應，並定時地回報最新進度，也是重要的溝通技巧。

10. 選擇正確的溝通媒介：

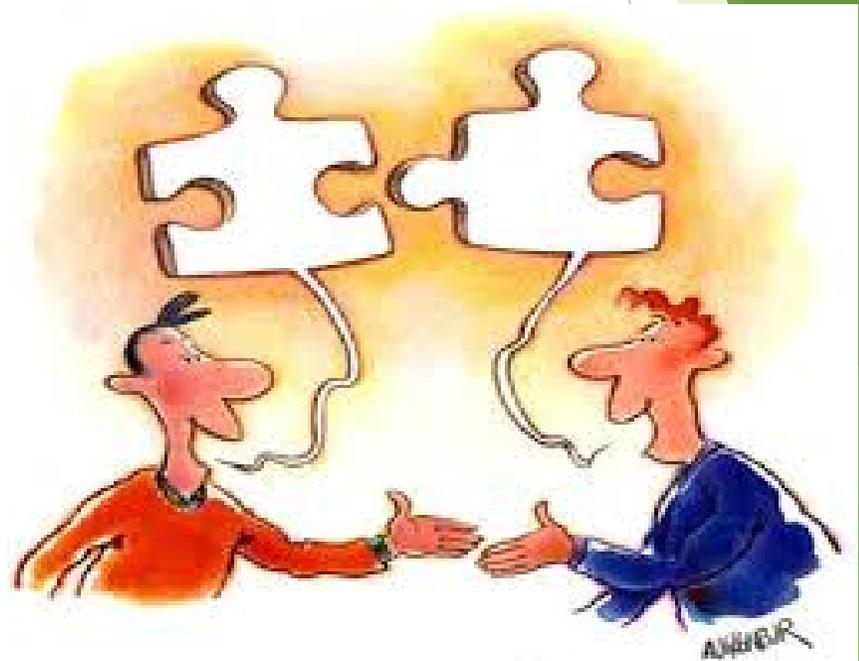
針對不同的人事物，選擇適當的溝通媒介。



一、溝通篇 4

(三) 良好溝通的原則 1/2

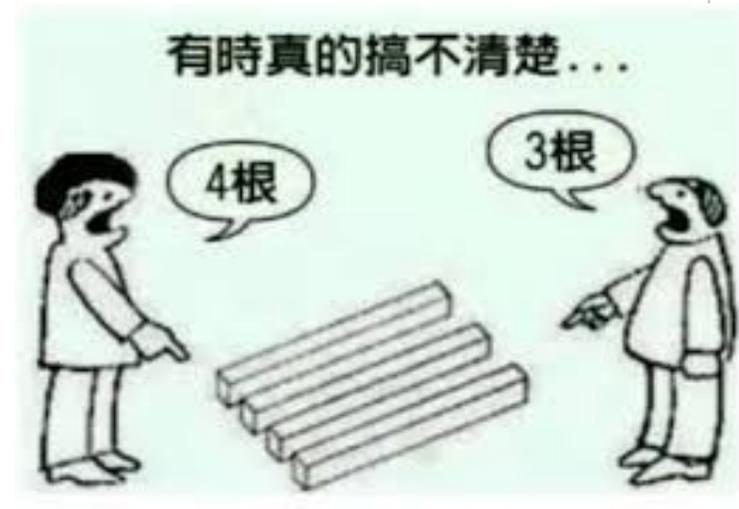
1. 雙向溝通
2. 專心傾聽
3. 虛心發問
4. 多微笑並樂於讚美
5. 注意措詞，不批評，不責備
6. 訊息要簡單明確，並適時地重覆



溝通篇 5 (三) 良好溝通的原則

2/2

7. 溝通方式要因人而異
8. 針對溝通事實，且對事不對人
9. 尊重對方，絕不口出惡言
10. 時間控制得當，避免冗長發言
11. 以平常心及坦誠的態度面對
12. 儘量用肯定句，不說教



一、溝通篇 6

(四) 有效溝通技巧的內容 1/2

1. 非語言技巧 (面部表情、音調、和姿態的運用)

非語言的溝通重點

- a. 目光的接觸 ; b. 面部的表情 ; c. 手勢的運用 ;
- d. 姿勢的表現 ; e. 態度的影響 ; f. 適度的肢體接觸

2. 語言技巧運用 :

適度的增加文字，以畫龍點睛的方式增加訊息的清晰度

3. 自我表達技巧 :

運用現場特殊元素 (如民眾特性、特殊時事等) 或個人的幽默感，使人更加了解希望溝通的內容



一、溝通篇 7

(四) 有效溝通技巧的內容 2/2

4. **傾聽和反應技巧**：幫助你解釋他人的意念，並且將此意念分享給其他人
5. **影響技巧**：幫助你說服別人、改變他人的態度或行為
6. **營造氣氛技巧**：創造一種愉悅的氣氛，有助於正向溝通
7. **眼光對視**：讓對方感受到您的尊重
8. **展現幽默**：能有效地化解衝突與不愉快



一、溝通篇 8

(五) 溝通的障礙

1. 價值觀的差異
2. 情感障礙
3. 資訊過多
4. 私心作祟
5. 先入為主
6. 溝通技巧運用不當
7. 猴急躁動
8. 好為人師



一、溝通篇 9

(六) 溝通的策略

好的溝通來自於

1. 真實而完整的資訊
2. 充份的準備及策略規劃
3. 傾聽對方的需求
4. 了解對方真正的期待，如對方有不切實際的期待，也要誠實回應
5. 模擬可能的解決方案，並分析優劣
6. 不嘩眾取寵，真話才經得起考驗
(同一個問題，不同時間或以不同的問話方式，都有可能得到相同的答案，但應先取得對方的信任，才能有效地溝通。)
7. 引起他人注意的兩大關鍵，是慾望 (如金錢) 和壓力 (如時間)
8. 加入適當的幽默，更能產生化學作用，進而迸出火花



一、溝通篇 10

(七) 如何解決溝通不良的問題

1. 人與人之間的互動，最困難的是換位思考

對地主說明，**儘量使用對照圖示**，讓對方快速了解差異之所在。

簡報時**避免冗長的文字**，尤其是規劃替選方案時，千萬**不要出現模稜兩可**的選項。

2. 傳達正確有力的訊息

用共通的語言溝通，有助於增進彼此的熟悉度，並有效達成溝通的目的。**特別是年長的地主**，如果不能用他熟悉的語言溝通，將會是雞同鴨講，事倍功半。

3. . 何謂專業的溝通

就是讓對方選擇你的首選，而且認為他做了正確的選擇。



(八) 小結

1. 溝通能力的養成，來自於**自覺而有紀律的訓練**
2. 於每次說明會前，**請先把自己當成聽眾或地主**，將簡報內容檢視一遍，並**確實而有節奏地鋪陳**，以讓地主留下深刻的良好印象。



簡報 二：如何整合

內容

1. 地主常見之樣態
2. 成功更新改建案之特質
3. 整合時常見之問題（人、錢）案
4. 住戶選擇及分配原則
5. 整合作業的安全管控機制
6. 如何籌組一個專業團隊
7. 整合前置作業及重擬重建方案
8. 替選方案的模擬
9. 如何協調分配衝突
10. 小結

二、整合篇 1

整合實務的經驗分享

1. 有合作條件的基地，建商會逐戶洽談，並依個別條件及分配位置進行個別擊破。
2. 沒有合建條件的基地或地主，想委託興建（自地自建），則需仰賴專業團隊的協助，如我們，才能整合成功。
3. 進行整合時，需面對的問題主要有：
 - 1) 人的問題
 - 2) 錢的問題
 - 3) 分配找補的原則
 - 4) 安全控管的機制
 - 5) 專業團隊的組成



二、整合篇 2

(一) 地主常見的種類 1/2

1. **誤會一場**：自地自建，全部由建商出資，好啊。
「蝦米？不是銀行墊款嗎？我還要自行出資？免談」
2. **真心換絕情**：他没拿好處怎麼會熱心當委員。
「人不為己，天誅地滅，他一定有拿錢」
3. **爭當最後一隻老鼠**：沒問題，只要大家都同意我一定同意。



(二) 整合篇 3 地主常見的種類 2/2

4. **但是又何奈**：我雖然不同意，但是不會擔誤大家都更的進行，既然你們都說改建這麼好，那麼請你們以更新之後的價錢買下我的房子。
5. **自始不相信**：誰來保證分配坪數一定公平，和未來建商一定蓋得起來？
6. **皇帝不急，急死太監**：開會不來，決議不遵守，承諾又後悔。
(我們幫他打工，還要自備獎品和薪水)



二、整合篇 4

(二) 成功都更改建案地主之特質

1. 地主必須有充份而正確的認知：

天下沒有白吃的午餐，要怎麼收穫先那麼栽。

權利變換不是一個公式，而是一個方式（如何運用，存乎一心）

2. 地主應有：積極依時程完成應辦事項的決心。

3. 地主應有：強烈的組織動員能力及決心。

4. 地主應有：協調分配或利益妥協的雅量。

5. 地主應有：以大局為重，成敗與共的團隊意識。

6. 地主應有：願意遵守同一遊戲規則的認知。



二、整合篇 5 (三) 幾個重要問題的探討 (1. 人的問題)

整合者的基本原則：

1. 應協助建立地主間的互信：

應該有熱心無私的委員及公平原則的共識，而且不意氣用事，不相互攻擊。

2. 促成地主主動積極參與和共同學習。

3. 協助協調地主分配原則及調整分配之位置。

4. 事在人為，是整合主導者必要的決心與信念



二、整合篇 6

(三) 幾個重要問題的探討 (2. 錢的問題)

基本原則：

1. 應確定地主出資比例及出資條件。
2. 前期規劃費用從哪裡來？
 - a. 政府補助款；
 - b. 地主依比例出資；
 - c. 整合人先行墊款（建議不要隨便答應）
3. 銀行可不可以全額融資？

此問題涉及a. 銀行什麼條件願意全額融資？b. 銀行什麼時候開始願意撥款融資？c. 如果未來景氣不好，多出來的房地產出售還不夠銀行的融資時，該如何處理？
4. 整體都更資金動用的控管機制（適度而合理的財務槓桿是必要條件）



二、整合篇 7

(四) 住戶選擇及分配原則

1. 一樓或頂樓選擇原位置的可行性。
2. 分配原樓層原位置之可行性。
3. 公寓改建成豪宅或電梯大樓時如何分配？
4. 選配重覆的協調機制及抽籤方式。
5. 選配超出原應分配價值時如何處理。
6. 選定了可不可以棄權重選。
7. 估價與實際執行發生重大落差時，如何處理。如房市崩盤或火熱。
8. 成本增加時如何分攤（如缺工缺料時），以及售價下跌時如何找補。



二、整合篇 8

(五) 整合作業的安全管控機制 1/2

1. 地主絕大多數同意才開始規劃，最好百分之百同意才開始執行，避免發生無法成案的惡夢。
2. 委託有經驗的建金公司執行全案的專業管理，控管財務、施工品質及進度。
3. 全部資金都安排到位之後才拆屋，以避免房子拆了但蓋不起來。
4. 全案土地、資金及建物建議均交付信託與銀行，隔離個人財務糾紛及繼承風險。



二、整合篇 9

(五) 整合作業的安全管控機制 2/2

5. 收支均透過信託專戶控管資金流向，財務務必透明。
6. 地主個別依其應負擔比例出資，或提供土地擔保融資，不要互保，以明確債務關係。
7. 全案興建完工，地主結清所應負擔費用後，銀行應將分配之房屋塗銷，並辦理信託返還



二、整合篇 10

(六) 如何籌組一個專業團隊

1. 籌組專業團隊的目的：

專業團隊相當於代替地主組織，並執行一個建設公司的CEO。找到對的人，在對的時間，做對的事，才能帶領業主一步一步地逐步推動，順利進行。

2. 如何遴選適當的專業團隊：依照個案情況，分別有以下的幾種選擇：

- a. 聯合承攬：一條龍，所有廠商一次搞定。
- b. 分期個別招商：前期規劃及管理團隊聯合承攬，後續施工及銷售廠商另行甄選
- c. 全部廠商個別遴選：如果没有強大的整合能力，儘量避免採用此種方式。

3. 專業團隊的任務

- a. 專業團隊應整合不同專業廠商間的作業方式及意見協調。
- b. 專業團隊應負責委任及承攬契約的管理及付款方式。
- c. 專業團隊應負責規劃與估價的進行方式。



二、整合篇 11

(七) 整合前置作業 (以重擬重建方案為例)

1. 調查全部產權及抵押權設定狀態。
2. 試算申請獎勵值及規劃量體。
3. 預估成本及售價。
4. 洽詢估價師或仲介公司，初步評估改建前各筆土地及各戶價值。
5. 評估各所有權人結算後不出資可分配坪數，並檢討配置規劃之可能性。
6. 其他特殊個案因素



二、整合篇 12

(八) 替選方案的模擬 (以一樓意願如何為例)

§方案一

1. 爭取最大退縮獎勵及最大獎勵值，一樓不規劃或規劃較少商業單元。
2. 按改建後一樓價值，補償一樓未分回之面積，樓上住戶負擔較大，但環境較為單純。

§方案二

1. 爭取部份退縮獎勵，並規劃一樓挑高產品，以爭取夾層，並由原一樓按比例分回。
2. 儘量爭取其他獎勵值，降低負擔。

§方案三

1. 不爭取退縮獎勵，一樓儘量規劃符合一樓原使用面積。
2. 如果無法再申請其他獎勵值，共同負擔都將增加，終致無法成案

§其他方案：如果基地條件允許時，可考慮申請容積轉。



二、整合篇 13

(九) 如何協調分配衝突

1. 於整合時衝突紅區，一般分為：

- a. 更新前不同所有權人之價值比例。
- b. 更新後水平及垂直差價。
- c. 更新前後一樓與樓上均價之比例差異。
- d. 更新後選配重覆。

2. 整合衝突紅區應有之心態

人不為己天誅地滅，但退一步海闊天空，衷心期待化干戈為玉帛。

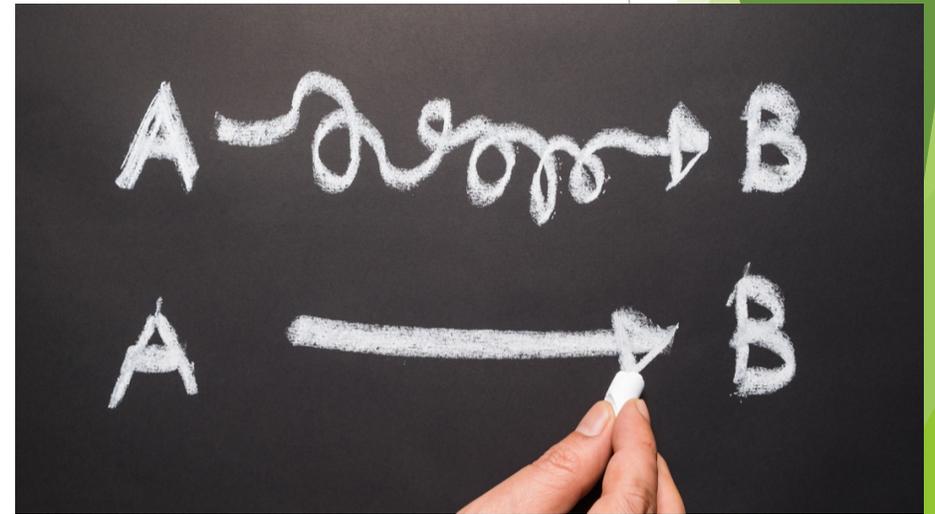


二、整合篇 14

(十) 結語：溝通與整合之成功，首重建立良好之人際關係

1. 溝通與整合成功，其重要的因素有

- a. 溫暖與關懷
- b. 尊重與體諒
- c. 善解與包容
- d. 角色互換的同理心
- e. 正面地面對衝突，智慧地解決問題。



二、整合篇 15

(十) 結語：溝通與整合之成功，有賴對主事者之信心

2. 整合危老案件時之重要心態：

a. 不只，給人溫暖、給人鼓勵、給人讚美、給人信心、給人方便。

b. 而且，要給人希望、給人未來。



於報告的最後

非常 感謝您的聆聽

