

# The Application Research of Kepner & Tregoe Project Management in Taiwan

陳嘉昌、潘振雄；涂一卿

E-mail: 9008946@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

Abstract Due to the rapid change of social surroundings, and the improvement and enhancement of modern technology, both the government and private sectors are adopting necessary measures to cope with the severe changes. One of the measures adopted is to establish temporary special project for special purpose. As its increasing popularity to have this temporary organizational structure, it is important to realize that special project is neither a universal, nor a quick fix for every problem faced by all organizations. Without thorough, comprehensive, and rational evaluation process, the abrupt setting of special project may result in no benefit but a failure. This thesis reviews the existed literatures regarding the KT model and other models in special project management, and further, conducts case study domestically. Through in-depth comparative analysis, nine propositions are herewith proposed: ?The management technique introduced by KT model can successfully integrate the manpower, process, technique, resources, and work involved in the special project. This is very helpful for the success of special project. ?Adequate definition, planning, and clear goal can help envision the special project. The vision can provide a solid and concrete base for the manager and members of the special project to plan and implement, lower the risk of uncertainty, and help the clear direction for the members to pursue. These are all key factors the success of the special project. ?The concerns and supports of employer, superior, and other stakeholders are contributing to the success of special project. ?The requirements of special project management include: adequate and valid work breakdown structure (WBS); clear and balanced responsibility assignment management (RAM); complete and sufficient resource allocation; reasonable and effective control and adjustment mechanism. ?A competent manger can help create a coherence and enhance the teamwork within the special project, and further improve the efficiency and quality of the output of the special project. This also serves as a key factor of success. ?A benign communication and coordination between the managers of special project and other functional departments can help enhance the working capability and quality among the project members. ?The consistency of project goal and personal goal (interest) helps the morale enhancement and goal achievement. ?The original organization culture has its impact on the effectiveness of the project''s planning and implementation.

Keywords : 專案管理技術成功整合界面管理 ; 適當規劃專案可降低不確定風險 ; 業主或其他關係人支持易成功

## Table of Contents

目 錄	頁次	封面內頁	簽名頁	授權書	.....	iii	中文摘要	.....	.....
		vi	英文摘要	.....	.....	vii	誌謝	.....	.....
		x	目錄	.....	.....	xi	圖目錄	.....	.....
		xiii	表目錄	.....	.....	xiv	第一章 緒論	.....	.....
		1	第一節 研究背景與動機	.....	.....	1	第二節 研究目的	.....	.....
		3	第二章 文獻探討	.....	.....	4	第一節 專案管理之趨勢	.....	.....
		5	第三節 專案之性質	.....	.....	7	第四節 專案生命週期與工作活動	.....	.....
		9	第五節 K. T. 專案管理	.....	.....	17	第六節 與專案相關名詞之比較	.....	.....
		35	第三章 研究方法、架構與流程	.....	.....	38	第一節 研究方法	.....	.....
		38	第二節 研究架構	.....	.....	40	第三節 研究流程	.....	.....
		42	第四節 研究限制	.....	.....	43	第四章 研究個案描述與分析	.....	.....
		44	第一節 三粹公司股票上櫃案	.....	.....	44	第二節 愛默生電子公司裝設自動搬運系統案	.....	.....
		44	第二節 大眾電腦公司發展筆記型電腦案	.....	.....	53	第三節 李登輝總統新書發表會案	.....	.....
		64	第四節 李登輝總統新書發表會案	.....	.....	72	第五章 結論與建議	.....	.....
		80	第一節 結論	.....	.....	80	第二節 研究建議	.....	.....
		86	第三節 後續研究之建議	.....	.....	87	參考文獻	.....	.....
		89	圖 目錄	.....	.....	11	圖2-1 專案階段圖	.....	.....
		12	圖2-2 專案管理生命週期的五大階段及其二十五個行動步驟	.....	.....	14	圖2-3 專案(計畫)管理程序	.....	.....
		16	圖2-4 專案計畫生命週期各階段資源使用與投入程度之相對比較	.....	.....	16	圖2-5 K T 專案管理三階段	.....	.....
		20	圖2-6 專案三要素	.....	.....	20	圖2-7 搬遷工廠W B S 圖	.....	.....
		28	圖2-7 搬遷工廠W B S 圖	.....	.....	23	圖2-8 專案計劃五步驟	.....	.....
		40	圖3-1 研究架構圖	.....	.....	40	圖3-2 研究流程	.....	.....

..... 42	圖4-1 工作架構分析圖.....	55	圖4-2 大眾公司研發筆記型電腦專案組織架構圖.....
68	表 目錄 表2-1 採購工廠設備資源需求表.....	24	表2-2 RAM示範表.....
26	表2-3 公司採購機具RAM表.....	27	表2-4 Potential Problem Analysis (PPA).....
29	表2-5 Potential Opportunity Analysis(POA).....	30	表2-6 專案監管與控制.....
30	表2-6 專案監管與控制.....	32	表2-7 前因 行為 結果分析(ABC Analysis).....
34	表3-1 個案研究法四型態.....	40	表4-1 三粹股票上櫃工作架構分析.....
46	表4-2 三粹股票上櫃任務分派.....	47	表4-3 三粹股票上櫃工作時間表.....
48	表4-4 三粹股票上櫃工作監管表.....	51	表4-5 三粹股票上櫃績效評估表.....
52	表4-6 資源需求計畫.....	56	表4-7 責任分配.....
57	表4-8 施工計劃.....	58	表4-9 工程監管控制.....
61	表4-10 成果評估.....	62	表4-11 大眾電腦公司各事業發展的時間.....
64	表4-12 大眾電腦公司各個事業單位的營業額與營業比重.....	65	

## REFERENCES

- 參考文獻: 一、中文部分 1.王慶富(1999), 專案管理, 台北, 聯經出版社。PP.2-120。 2.王耀德、高志宏、朱博湧(1997), 管理行為與專案特徵對專案績效權變的影響, 台北, 人文管理學報。PP.12-18。 3.王秉鈞(1995), 管理學, 台北, 華泰書局。PP.5-46。 4.尹萍譯, 奈思比奧伯丁著(1990), 2000年大趨勢, 台北, 天下文化出版社。PP.50-65。 5.石滋宜(1996), 世紀變革, 中國生產力中心。PP.10-30。 6.江岷欽(1993), 組織分析, 五南圖書出版公司。PP.10-16。 7.司徒達賢、高孔廉(1991), 科技、結構與組織控制型態:以工作職位為分析單位之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。PP.5-10。 8.吳秉恩(1986), 組織行為學, 華泰書局。PP.15.21。 9.吳定(1984), 組織發展:理論與技術, 天一圖書公司。PP.18-28。 10.李長貴編著(1984), 組織行為學, 台灣中華書局印行。PP.20-40。 11.邱涼化(1987), 科技研究專案計畫執行問題之研究, 政治大學, 碩士論文。 12.金志達(1996), 組織變革, 員工工作特性與行為抗拒之探討, 國立中興大學企業管理研究所, 碩士論文。PP.20-40。 13.施振榮(1998), 鮮活思維, 聯經出版。PP.10-15。 14.張旭利, (1989), 企業策略、企業文化及企業績效關係之研究, 私立淡江大學管理科學研究所, 碩士論文。PP.30-35。 15.張世其(1997), 組織結構、主管角色與新產品發展績效之研究, 中正大學, 碩士論文。PP.1-20。 16.徐鍛妹(1997), 探討 K T 專案管理及應用案例, 台北, 醒吾學報。PP.245-263。 17.徐明朗(1992), 民間企業與工業科技專案之研究, 中山大學, 碩士論文。PP.52-63。 18.黃博聲(1998), 專業分工、知識管理與創新關係之研究, 政治大學, 碩士論文。PP.5-20。 19.黃志祥(1997), 我國警察組織中「專案」之研究, 警察大學, 碩士論文。PP.4-10。 20.黃榮鑫(1997), 系統工程與管理 大型計畫個案研究, 台灣大學, 碩士論文。PP.19-32, 140-166。 21.黃邦洲(1996), 三粹公司股票上櫃申請專案計劃, 大葉大學, 專案管理報告。PP.1-16。 22.黃慧敏(1999), 愛國西路到介壽路五小時緊急動員令, 台北, 中央月刊。PP.15-50。 23.黃啟瑞(1995), 組織成員特性、工作特性、組織文化與變革之研究, 元智大學, 碩士論文 PP.15-50。 24.許光華、何文榮(1998), 專業管理理論與實務, 台北, 華泰書局, PP.146-152。 25.許惠卿(1999), 資訊化社會中警察組織再造 從科技化警力資源發展談起, 淡江大學, 講義。PP.1-20。 26.許士軍(1990), 管理學, 台北東華書局。PP.50-63。 27.陳馨隆(1997), 「企業流程改造之系統性思考模式」, 大葉大學, 碩士論文。PP.20-50。 28.陶令瑜(1999), 李登輝官邸賣書, 台北, 新新聞636期。PP.19-24。 29.曹純瑛(1997), 「公關員公司員工工作生活品質知覺、工作續效知覺與個人屬性之關聯性研究」, 東華大學, 碩士論文。PP.10-15。 30.葉淑貞(1998), 「非營利組織的經營管理 以企業文教基金會為例」, 大葉大學, 碩士論文。PP.41-46。 31.楊子江、王美音譯(1997), 創新求勝, 台北、遠流出版社。PP.298-328。 32.經濟部技術處(1994), 經濟部八十二年度科技研究發展專案全程計畫成果檢核意見, 經濟部技術處。PP.6-8。 33.經濟部技術處(1993), 科技專案績效評估作業之研究期末報告, 經濟部技術處。PP.5-10。 34.蔡昌武, (1996), 科技專案的專案特質與研究工作活動組型之配適對專案績效的影響, 交通大學, 碩士論文。PP.1-10, 12-16。 35.蔡國文(1995), 「企業員工對於組織文化之認同與服務品質關係之研究」, 大葉大學, 碩士論文。PP.50-60 36.潘振雄、龐淑芬、龐俊良、劉文棋(1999), 管理學理論與實務, 台北高立圖書有限公司。PP.56-74。 37.潘振雄(1997), Emerson Electric Company裝設自動搬運車系統案, 大葉大學, 研究報告。PP.1-18。 38.盧秀雲(1993), 主管風格與企業環境知覺、組織變革關係之探討, 國立中興大學, 碩士論文。PP.10-25 39.賴國茂(1994), 企業文化、產業類型與企業績效之研究, 中正大學, 碩士論文。PP.50-58。 40.蕭幼嵐(1997), 高科技公司建立新手等的作法之個案研究, 政治大學, 碩士論文。PP.61-71。 41.顏斯華譯, Kepner & Tregoe著(1997), 問題分析與決策 K T 理性思考方法, 台北, 中國生產力中心。PP.141-188。 42.謝安田(1982), 企業管理, 台北五南圖書公司。PP.5-15。 二、外文部分 1.Augustine, N. R., et al, Managing Projects, 1989, Harvard Business School Press.PP.135-149。 2.Blanchard, B S., Logistics Engineering and Management, 4th. ed., 1992, Prentice Hall.PP.150-159。 3.Bryce, A.1990. Knowledge Organization in an Information Retrieval Task. Information Processing & Management, 26(4):pp.535-542。 4.Brown, M.G. & Svenson, R.A. 1988 Measuring R & D Productivity. Research-Technology Management. PP.45-52。 5.Bryce, K. A. & Selen, W. J.1992. Project Characteristics that Influence the Implementation of Project Management Techniques :A Survey. Project Management Journal, 12(2):pp.43-47。 6.Charles H. Kepner & Benjamin B. Tregoe, Project Management, 1987, Copyright, Kepner-Trago, Inc.PP.3-149。 7.Cleland, D. I., and King, W. R., System Analysis and Project Management, 3rd. ed., 1983. McGraw Hill.PP.55-90。 8.Cleland, D. I. Project management: Strategic Design and Implementation, 1990, TAB Books.PP.100-110。 9.Duncan, W. R., The Process of Project Management Journal, Vol. XXIV, No. 3, Sept. 1993.PP.60-90。 10.Gerth, H.H., and C.W. Mills. 1972. From Max Weber: Essays in Sociology. New York: Oxford University Press. PP.15-50。 11.Gouldner, A.W. 1954. Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, IL; The Free Press. PP.20-70。 12.Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995. Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Inc. PP.30-80。 PP.10-90 13.Kerzner, H., Project Management, 5th. ed., 1995, Van Nostrand Reinhold.PP.130-153。 14.Merton,

R.K. 1940. Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces, PP.560-568. 15.Reeser, C., 1973. Management : Function and Modern Concepts, Foresman and Company, Scott. PP.200-250. 16.Schein, E. H 985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA:Jossey-Bass PP10-30. 17.Stuckenbruck, L. C., ; he Implementation of Project Management, 1981, Addison-Wesley. PP.150-159. 18.Shtub, A., Project Management, 1994, Prentice Hall. PP.25-80.